

TAM ZAMANI!

DENEYİMLERİM IŞIĞINDA
DÖNÜŞÜM YÖNETİMİ

ACLAN ACAR



~~~~~

**TAM ZAMANI!**

**{Deneyimlerim Işığında Dönüşüm Yönetimi}**

**Aclan Acar**

**Ofset Yapımevi - 2019**

~~~~~

ACLAN ACAR

1954 yılında Ankara'da doğdu.

TED Ankara Koleji ve Ankara İktisadi ve Ticari İlimler Akademisi İşletme ve Muhasebe bölümünden mezun olduktan sonra aynı fakültede Bankacılık ve Sigortacılık üzerine, ABD Nashville, Tennessee'deki Vanderbilt Üniversitesi'nde de Ekonomi üzerine lisansüstü eğitim aldı.

Çalışma yaşamına 1974 yılında Halk Bankası'nda başladı ve kariyerini TC Merkez Bankası'nda sürdürdü. 1990 yılına kadar bu kurumun çeşitli bölümlerinde görev yaparken trading room kurulması, yurt içi açık piyasa işlemleri merkezi yönetimi gibi görevlerin yanında hazine ve para piyasaları bölümünün döviz işlemleri faaliyetlerinin yeniden yapılanması ve yönetilmesinde de rol aldı.

Özel sektöre adım attığı Doğuş Grubu'nda önce Garanti Bankası'nın hazine ve finansal kurumlardan sorumlu genel müdür yardımcılığını üstlenen Acar, o dönemde bankanın yurtdışındaki şube ve temsilciliklerinin yönetimini de yürüttü. 1994-1996 yılları arasında, Doğuş Grubu'nun satın aldığı Bank Ekspres'in genel müdürlüğü görevini üstlendikten sonra Osmanlı Bankası'nın da aynı gruba dahil olmasıyla bu bankanın genel müdürlüğüne atandı.

2000 yılından itibaren Doğuş Holding A.Ş. yönetim kurulu ve icra komitesi üyesi olan Acar, 2001 yılında Tansaş yönetim kurulu başkanı oldu ve şirketin grup bünyesinden çıktığı 2005 yılına kadar bu görevi sürdürdü. Grubun birçok kurumunda yönetim kurulu üyeliği yapmasının yanında 2002-2006 arasında Garanti Sigorta A.Ş. ve Garanti Emeklilik A.Ş., 2006-2018 arasında da Doğuş Otomotiv Servis Ticaret A.Ş. ve Doğuş Oto Pazarlama A.Ş. yönetim kurulu başkanlıkları yaptıktan sonra 2018'de Doğuş Yayın Grubu yönetim kurulu başkanı ve CEO olarak çalışmaya devam etti.

Bu süre içinde 2002-2004 arasında Tüpraş A.Ş. yönetim kurulunda bağımsız üyelik görevi de yaptı. 2018 sonunda emekli olarak Doğuş Grubu'ndan ayrılan Acar, Mart 2019'dan bu yana Türk Telekom yönetim kurulu üyeliği yapıyor.

Yurt içi ve yurtdışında birçok farklı konuda seminere katılmasının yanında, “Döviz İşlemlerinde Uygulanan Teknikler,” “Altın İşlemleri,” “Türkiye Cumhuriyetinin Dış Ticaret Politikalarındaki Son Gelişmeler,” “İhracat Kredileri ve İhracat Kredi Sigortaları: Türkiye Uygulamaları,” “Gelişmekte Olan Ülkeler İçin Optimum Döviz Rezervi Bileşimi” gibi makaleler ve araştırmalar da kaleme aldı. Son dönemde özellikle Bank Ekspres ve Osmanlı Bankası'nda yaşanan ve yöneticisi olduğu başarılı değişim programlarıyla ilgili çeşitli seminerler veriyor ve makaleleri yayımlıyor. TED Üniversitesi ve TED İstanbul Koleji mütevelli heyetleri ve TÜSİAD üyesi olan Acar evli ve bir çocuk sahibi.

ÖNSÖZ

İnsan kişiliğinin oluşumunda çok çeşitli faktörler rol oynuyor. Benim için de öyle oldu. Yetiştığım aile ortamından, büyüdüğüm çevreden, gençliğimdeki siyasi ortamdan farklı şekillerde etkilendim. Tüm bunların yanında beni en fazla şekillendiren ve hayat yolculuğundaki yönümü belirleyen ise işim oldu. Hangi sektörde ve makamda olursam olayım, mesleğimle ilgili sorulara “Bankacıyım.” diye cevap verdim. Bunun sebebi iş hayatına bankacı olarak başlamam ve dünyayı o pencereden algılayıp yorumlamamdı. Bu meslek bana farklı kapılar açarak istediğim gibi bir hayat sürmemi sağlamanın yanında, yaşadığım ülkeye nasıl bakmam gerektiğini de öğretti. Bu yüzden ilerleyen sayfalar boyunca bir bankacının dilinden mesleği ne olursa olsun herkesin bilmesi gerektiğine inandıklarını okuyacaksınız.

Kimi zaman tarihe, kimi zaman yakın geçmişe, kimi zaman da bugüne değinerek anlatacaklarımın ortak bir amacı var. Bu amaç, profesyonel kariyerim boyunca gücüne hayranlık duyduğum, gerek kurumlara gerekse ülkeye yaptığı katkılara tanık olduğum, yöneticiliğin her aşamasında vazgeçilmezliğine inandığım, tek kelimeyle dönüşüm olarak ifadesini bulan kavramın yüceliğine inandırmak.

2017-2019 yıllarındaki küresel ve ulusal gelişmeleri izleyip değerlendirirken sıkça iş insanlarını ve yöneticileri uyarma, geçmişte yapılan hataların yinelenmemesi için haykırma ihtiyacı duydum. 2019’un ikinci yarısında kaleme alınan bu kitap, bu ihtiyacın sonucu olarak çıktı. 1974’den beri farklı sektörlerde yaşadığım deneyimlerin, dünyanın bugün içinde bulunduğu durum ve Türkiye’deki girişimcilerin sıkça şikâyet ettiği belirsizlik atmosferine ışık tutacağına inanıyorum. Aslında büyük bir belirsizlik olmadığını düşünüyorum. Çünkü gözlerim önümdeki dağın ardını görüyor, aklım da başa gelecekleri sezmeye yetiyor. Bu denemeyi, başına gelecekleri sezen her canlının vereceği ilk tepkiyi hatırlamaya davet olarak görün.

Aclan Acar

GÖZ OLA, DAĞIN ARDINI GÖRE

"Gemilerin çoğu bir insan yüzünden batmıştır; deniz yüzünden değil"

ÖZDEMİR ASAF

İzmir İktisat Kongresi sonrası Türkiye İş Bankası, Halk Bankası gibi bankaların kurulması ve 1950'li yıllara kadar Yapı Kredi Bankası, Akbank, Garanti Bankası gibi bugünün önemli bankalarının iktisadi hayata katılması önemli gelişmelerdi. Bu bankalar 1980'lerde köklü kurumsal yapılar haline geldi. Türkiye'deki bankacılık sektörü iki grup halinde oluştu, ilk grup İzmir İktisat Kongresi'nde alınan kararların uzantısı olarak devletin önderliğinde kurulan ihtisas bankalarıydı. Esnafı kredilendirmek için Halk Bankası, tekstil sanayiini sübvans etmek için Sümerbank, madencilikte gelişim sağlamak için Etibank gibi kuruluşlar kamu bankacılığı sektörünü oluşturdu.

1940'lı yılların son yarısıyla 1960-1980 arasındaki planlı döneme kadar olan özel bankalar dönemi, 1960-1980 planlı döneme kadar özel kesime ve piyasa ekonomisine önem veren politikalar benimsenmişse de devletin ekonomideki etkinliğinin azaldığı söylenemez, ikinci Dünya Savaşı sonrasında makro ekonomik koşulların normalleşmesi modern işletmelerin, milli gelir ve nüfusun artması, şehirlerin büyümesi, sanayi sektörünün payını artırması ve piyasa genişlemesi, bir yandan da kredi ihtiyacının artmasına neden oldu. Nitekim Yapı ve Kredi Bankası, Garanti Bankası, Akbank, Pamukbank ve Türkiye Sınai Kalkınma Bankası'nın kurulmaları 1944-1950 arasındaki altı yıl içinde oldu. Bu dönemde, faiz oranları ve bankacılık işlemlerinden alınan komisyon oranlarının hükümet tarafından belirlenmesi ve dövizle dayalı işlemlerin sadece Merkez Bankası'nca yapılması, şube bankacılığı ve mevduata dayalı rekabeti öne çıkardı. Bu gelişme aynı zamanda yerel bankaların tasfiyesini ve görece sağlam yapıların kalıcı olmasını getirdi. 1958 yılında bankacılığın gelişmesi ve sektörde dayanışmanın sağlanarak haksız rekabetin önlenmesi amacıyla Türkiye Bankalar Birliği kuruldu. Aynı yıl benimsenen istikrar Programı'na rağmen ekonomide denge sağlanamamasıyla karma ekonomi uygulamalarına geçiş görüldü. 1960-1980 döneminde yabancı bankalar ve bazı özel durumlar dışında

Yeni ticari bankaların kurulmasına izin verilmedi. Sınırlı sektör kaynakları yine sınırlı rekabet ortamında, mevcut bankalar aracılığıyla, krediye dönüştürüldü. Özel sektör bankaları da negatif reel faizle topladıkları mevduatı artırma amacıyla daha çok şube bankacılığına yöneldi. Böylece bankalar şubeleşmeye teşvik edilirken küçük ölçekli olanlar birleştirilerek sabit maliyetlerinin azaltılmasına çalışıldı. Sonuçta 1950'lerde kurulmuş birçok banka 1960'larda tasfiye edildi, izleyen süreçte Devlet Yatırım Bankası, Turizm Bankası, Türkiye Maden Bankası gibi kalkınma bankalarının yanında Amerikan-Türk Dış Ticaret Bankası ve Arap-Türk Bankası gibi ekonominin dışına açılma niyetini gösteren ticari bankalar kuruldu. Sınai Yatırım ve Kredi Bankası ise altı özel ticaret bankası tarafından kurulan bir kalkınma bankası örneği oldu. Avrupa para piyasalarından yararlanma ve uluslararası bankacılık yapma niyeti bu dönemin önemli özelliklerinden biriydi. Diğer bir özel durum da özel ticaret bankalarının büyük bölümünün holdinglerin bünyesinde yer alması oldu. Dünyada da sık görülen holding bankacılığı özel sektör yatırımlarını hızlandırma etkisi düşünüldükçe devlet tarafından da teşvik edildi. 1980 yılına kadarki mali sistem, tasarrufun özendirilmesi ve kamunun kalkınmada öncelik taşıyan alanları işaret etmesi esasıyla sürdü. Merkez Bankası da bu sistemin merkezinde yer alıyordu. Sonuçta varılan nokta, ekonomi büyümekte olsa da sistemin döviz darboğazını aşamadığını gösteriyordu. Serbestleşme ve dışına açılma dönemi 1 Temmuz 1980 tarihinde gerek kredi gerekse mevduat faizlerinin büyük ölçüde serbest bırakıldığı ve bankalara mevduat sertifikası çıkarma yetkisinin verildiği, piyasada "Temmuz Bankacılığı" diye anılan gelişmeyle başladı.

1980 sonrasında Sermaye Piyasası Kanunu'ndan İstanbul Menkul Kıymetler Borsası'nın (İMKB) kurulmasına, bankalar arası para piyasası oluşturulmasından 3182 sayılı Bankalar Kanunu'nun yürürlüğe girmesine kadar Türkiye'deki sistemi uluslararası bankacılık mekanizmasına entegre eden birçok gelişme yaşandı. Merkez Bankası'nın üstlendiği birçok işlevin özel sektöre devriyle de sektörde ciddi bir dönüşüm yaşandı. Bu dönüşüm sürecinde bir yandan önemli gelişmeler yaşayan piyasalar bir yandan da krizlerle mücadele etti.

Sektörle ilgili diğer belirleyici tespit ise 1980'li yıllarda belli bir güce erişmiş olan özel sektör bankalarının o güne kadar uyguladığı geleneksel bankacılık yöntemlerinin bazılarının yapılarını hantallaştırmasıydı. 1980 sonrasında Turgut Özal'ın getirdiği serbest dış ticaret, ekonominin dışına açılması, liberalleşme ve serbest kambiyo

rejimi gibi ülke için yepyeni olan kavramlar, bu kurumların örgütlenme yapılarında bir dönüşüm ihtiyacı doğurdu. Ne var ki, radikal bir dönüşüme gitme çevikliğine sahip olmadıkları gibi önlerindeki yeni döneme dair bir vizyon geliştirip uygulayabilecek kadroları da yoktu. Mevcut kadroları da ülkenin ve dünyanın ne yöne doğru evrildiğini öngörecektir deneyim ve bilgiye de sahip değildi. Bu yüzden değişim rüzgarları karşısındaki ilk tepkileri statükoyu korumak oldu ve aniden pazara giren yabancı rakiplere karşı bir bariyer oluşturmaya çalıştılar. Ne var ki, dışa açılan ekonomi dış yatırımlarla beraber dünyanın önemli finans kuruluşlarını da Türkiye'ye getirdi. 1980'li yılların ortasına geldiğimizde, birtakım dış ticaret kuruluşları da doğdu. Bankacılıktan yetişmiş, uluslararası eğitim almış, Yapı Kredi Bankası veya Pamukbank gibi statükocu yapıların bünyesinde projelerini gerçekleştiremeyeceğini gören girişimciler, yeni örgütlenmelere yöneldi, iktisat Bankası ve Finansbank gibi kurumlar da bu dönemin ürünü oldu. 2000'lere geldiğimizde, bankaların bir kısmının mali yapılarını güçlendirerek ve yeni nesil bankacılığın temel değerlerini benimseyerek yoluna devam ettiğini, bazılarının ise gecekondur anlayışından sıyrılmayıp zafiyetlerini gideremediği ve yok oldukları görüldü.

Sağlam kökler salarak büyümeye devam edenlerin yanında, kapanmak zorunda kalan bankaların da görüldüğü bu döneme dair sektörel bir saptama yapmak gerekir. Örneğin Bank Ekspres, 1980'lerde başlayan ekonomideki yükselen dalgayı kaçırdıktan sonra kurulmuştu. 1992 yılındaki bu girişim, iktisadi konjonktürün dalgalanmaya başladığı, verilerin inişe geçtiği bir zeminde gerçekleşmişti. İbrahim Betil aynı girişimi 1980'li yılların ortasında yapmış olsa, muhtemelen 1990'li yılların başındaki sorunlarla karşılaşmazdı. Reel ekonomiyi okumanın ilk kurallarından biri piyasadaki dalgalanmaların avantajlarından yararlanıp dezavantajlarından sakınmak, yatırımları yükselen dalga üstüne oturtmaktır. Dalga aşağı yöneldiğinde kritik risklerle karşılaşma ve altta kalma olasılığı artar. Özellikle çalkantılara dayanabilecek güçlü bir mali bünyeye sahip olmayan yapılar da ciddi problemlerle karşılaşır. Dolayısıyla bu döneme dair yapılacak ilk saptama, yatırım için doğru bir zaman olmadığıdır. 2020'lere doğru ilerlerken de durum farklı değil.

Finans dünyası, farklı vadelerde geleceği kestirme yeteneği gerektirir. Trendleri takip etmek için mümkün olduğunca rakipleri izlemek, geçmiş dönemleri değerlendirerek gerek dünyanın gerekse ülkenin gidişatını gerçekçi bir şekilde yorumlamak gerekir. Bu veriler

genellikle erişime açıktır ve gizli saklı oldukları söylenemez. Örneğin bugün 2020’li yılların başına dair bir öngörü yapmaya kalkan bir bankacı için dünyanın korumacı politikalara yöneldiği, iktisadi daralma ve içe kapalı ekonomiyle popülizmin ilerlemekte olduğu açıkça görülmektedir. Dolayısıyla konjonktürel dalga da aşağı doğru gitmektedir. Türkiye özelinde bir yandan yatırımların artması elzem görünürken, diğer yandan böyle bir hareketin doğması için uygun bir iklim görülmemektedir. 2019-2022 yılları arasında dalganın olumlu bir yöne dönmesi beklentilerin dışında bir gelişme olur. Bu çok genel bir saptama olsa bile her yatırımcı için göz önünde tutulması gereken bir gerçektir. Diğer bir gerçek de Türkiye’nin sahip olduğu ekonomik güç ve potansiyelin büyüklüğüdür. Bu iki genel veriye dayanarak konjonktürel dalganın geçmişte olduğu gibi yeniden yükselişe geçeceğini ve ekonomik iklimin yine parlak skorlar elde edecek bir zemin oluşturacağını söyleyebiliriz. Bu durumda yatırımcı ve yöneticiler için en önemli konu, içinde bulunulan dönemin inceliklerini doğru yorumlayarak karar almaktır.

Bu genel saptamanın bile herkes tarafından aynı düzeyde gerçekçi yorumlanacağından emin değilim. Ekonomi yorumcuları her parametreyi ayrı ayrı yorumluyor ve olasılıklar arttıkça da genele dair doğrular gölgelenebiliyor. Bu noktada bakan göz ile gören göz arasında bir fark ortaya çıkıyor. Geçmişten ders çıkarmanın birçok yolu var. Çok yakın geçmişte yaşananlar kadar asırlar öncesinden gelen bir özdeyiş de yolumuzu aydınlatabilir. Tasavvuf felsefesindeki "Göz ola dağın ardını göre, akıl ola başa geleceği bile." deyişi, doğru bakış ve akılcı yaklaşımı yönetişimin anahtarı olduğunu hatırlatırken vizyon ve strateji kavramının asırlar önce dile getirildiğini gösteriyor. Profesyoneller ya da hissedarlar, yönetenler ya da yönetilenler, kendilerini dalganın akışına terk etmemeli, teknelerini her hava koşulunda suyun üzerinde tutacak önlemleri almalı.

2017 yılında Davos’taki Dünya Ekonomik Forumu’ndan döndükten sonra izlenimlerimi Doğu Otomotiv ve Doğu Teknoloji bünyesindeki arkadaşlarıma aktardığım sunumda, küresel akımlara baktığımızda sosyal medya ve teknolojinin etkisiyle bireylerin giderek daha güçlendiğini izah etmiştim, ilginç noktalardan biri de dünyada görülen bireylerin öfke düzeyindeki yükselişti. Bu akıma dikkat çekerek bireysel öfkenin kitlesel isyana dönüşme ihtimalinden bahsettim. Bu konu 2018’de de konuşulmaya devam etti. 2019’a geldiğimize Hong Kong’da, İngiltere’de, Fransa’da yaşananlar kitlesel şiddet hareketlerinin gelişmiş toplumlarda da olabildiğini gördük. İnsanlar

tepkilerini dışa vurur hale geldi ve zayıf iletişime bağılı olarak değer kavramları değışti. Özellikle kamu iletişiminde güven unsuru, diyalog ve yetkinliğin daha önemli olmaya başladığını görüyoruz. Gelişmiş ekonomilerden gelişmekte olan piyasalara kayan bir güç dengesi aktarımı var. ABD ve Çin en önemli örnekler olarak öne çıkıyor.

O yıl Çin Devlet Başkanı Şi Cinping'in Davos'ta yaptığı konuşma hakikaten etkileyiciydi. Sanki Bili Clinton konuşuyormuş gibi serbest piyasadan bahsedip ciddi analizler yaptı. Çin örneğinde görülen şehirlerin gelişim hızının ait olduğu ülke ekonomisinden daha hızlı olması, bizim için de geçerli bir durum. İstanbul Türkiye'nin genel büyüme hızından daha hızlı büyüyebiliyor ve dış ilişkilerde ülkeden daha önemli rol oynayabiliyor. Teknolojik gelişmeler ve iletişimin gelişmekte olan ekonomilere daha fazla katkı sağladığından Türkiye'de sıkça yaşanan treni kaçırmış olma kanısı, farkın birdenbire kapanmasıyla yerini yeniden umuda bırakabiliyor. Benzer bir büyüme ve gelişim içindeki Hindistan da bu bağlamda takip edilmesi gereken bir ülke. Küreselleşme ise hızlı bir yıpranma sürecine girmiş durumda. Kendini yenilemezse küreselleşme akımı daha da detaylı sorgulanacak gibi görünüyor.

2017'de geleceği etkileyecek değışim alanları olarak ön plana çıkan dijitalleşme, değer zincirini yeniden tanımlama, yaratıcılık ve kalıp dışı düşünme, kurumsal yapıları gözden geçirerek yalınlaştırma eğilimlerine yeni bir akım daha katıldı. Küresel anlamda artan popülizmin etkisini artırarak devam edeceği görünüyor. Mevcut sistemlere karşı doğan güvensizlik, gelir dağılımı adaletsizliği, güvenlik açığı, gelecek endişesi gibi konuların ne kadar önemli sonuçlar doğurabildiği Brexit sürecinde gördük. ABD'ndeki seçim sonuçları, İtalya'daki referandum gibi olaylar da gelişmiş ekonomilerdeki huzurlu ortamın giderek bozulmakta olduğunu gösteriyor.

Böyle bir küresel iklimde hız ve çeviklik kavramının öne çıkıp daha önemli bir rol üstleneneğini öngörmek zor değil. İş hayatındaki karmaşık sistemleri azaltmanın bu ortama uyum sağlama kabiliyeti kazandıracağı da ortada. Artan karmaşanın çıktılarının azalan gelir ve yönetim zaafı olacağını bilerek hareket etmek gerekiyor. Özellikle şirketler dünyasında ana iş akımlarına yoğunlaşmak ve zaman içinde asli fonksiyonu veya değer zinciri içinde olmayan işkollarından arınmak, türbülansa karşı önlemlerin başında geliyor. Yeni nesil

tüketicinin temel davranış biçimleri arasında kendine doğrudan değer yaratmayan mal veya hizmete bedelödememe isteği var. Bunun doğal sonucu olarak ihtiyaç ve tatmin dengesini kavrayabilme yeteneğine sahip insan kaynakları yetiştirmek kritik önem taşıyor.

Dünyada ön plana çıkan değerlere bağlı yönetim felsefesi, insana odaklanan bir yönetim anlayışını gündemde tutuyor. Sürekli değişimin kaçınılmaz olduğu bu yönetim tarzında, başrol çeşitliliğin. Farklı cinsiyet, disiplin, köken, inanç ve görüşlerin özlerini koruyarak yönetim tarafından kucaklanması gerekiyor ve geleneksel aklın ticarete, teknolojiye ve mevzuattaki korumacı tarzı süratle tarihe karışıyor. Sadece ABD ve Çin arasındaki ticari ilişkiler bile mevzuattan kaynaklanan korumacı politikaların değişim sürecine girdiğinin kanıtı. 2017’de dünya ve Türkiye konjonktürüne dair saptamaların bir kısmının iki yıl gibi kısa bir süre içinde gerçekleştiğini görmek, geri kalanının da önümüzdeki dönemde gerçekleşme olasılığını güçlendiriyor.

21’inci yüzyılda karar alıcı konumda olan nesil, bizlerden çok farklı. Bu nesli dinlemek, disiplin anlayışları ve hayata bakışlarını anlamak gerekiyor. Aynı tavrı yeni nesil tüketiciye karşı da göstermek lazım. Yeni nesli anlamadan iş hayatında başarılı olmak mümkün görünmüyor. 2000 sonrası doğan nesillerin yirmili yaşlarını sürmekte olduğunu, tüketici konumuna geldiklerini ve iş hayatına girmekte olduklarını unutmamak, geçmişteki alışkanlıkların birçoğunun onlar için hiçbir zaman var olmadığı gerçeğini düşünerek hareket etmek gerekiyor. Onları hayatlarında banka şubesi görmemiş, iletişim sorunu yaşamamış, farklı yaşam ve eğlence tarzları olan, yeni bir insan tipi olarak görüp değer ve anlam ölçütlerini çok iyi analiz etmek, kesinlikle dışlamamak gerekiyor. Dünyanın geleceğini temsil edecek, siyaseti ve ticareti yönlendirecek olan bu nesille anlaşmamak söz konusu değil. Mevcut kalıplar, çalışma koşulları, iş yeri standartları, yapay zekâ kullanım oranı, şeffaflık anlayışı, dürüstlük, sosyal ve küresel sorumluluk, ödüllendirme gibi işe dair ne kadar kavram varsa, hepsinin yeniden yorumlanıp şekillendirileceği bir dönemin başındayız. Bu dönemin yeni ilkeleri ve değerleri çerçevesinde marka kültürü yaratmak kaçınılmaz olacak. Büyümek isteyen her şirket bu akımlara bakarak kendi yapısını ona göre yeniden tasarlamak zorunda olduğunu bilmeli. 2020’li yıllara kadar sütliman deniz görmeyeceğimiz ortada. Dalgaların kıvrımlarını okumak, seslerinden anlam çıkarmak ve tekneyi fırtına sonrasına kadar yüzdürme yollarını bulmak zorundayız. Herkes kendi teknesinden sorumlu olsa da

hepimizin içinde bulunduğu bir gemi olduğunu da unutmamalıyız.

...AKIL OLA, BAŞA GELECEĞİ BİLE

"İnsanı büyüklüğe götürecek yol, ancak onun küçüklüğünden geçer"

FRANZ KAFKA

1970'li yıllarda, ülkede çok tehlikeli bir kamplaşma, hatta silahlı anarşi ortamı vardı. Taraflar ideolojik olarak birbirinden çok net ayrılmış, fiziksel şiddet ve çatışmalar hemen hemen her yerleşime yayılmış, taraf olmak da tarafsız kalmak da zorlaşmıştı. O dönemde bir üniversite öğrencisi olarak doğru olduğuna inandığım bir tercih yaptım. Bir işte çalışmak, okuldayken içinde bulunmak zorunda kaldığım kaotik ortama mesafe koymayı sağlayabilirdi. Zaten üniversite genellikle kapalıydı ve fakülte civardaki kahvehanelerde zaman geçirmek de siyasi örgütlenmelerden birine dahil olmak anlamına geliyordu.

Bizim kuşakta kimse doğru dürüst kampüs hayatı yaşamadığından çoğunun içinde bir öğrencilik özlemi kalmıştır. Kayıp bir dönemdi. O dönemde imkânı olan gençlerin önemli bir kısmı yurtdışında eğitim aldı. Burada kalanlar ise eğitim kalitesi çok düşük olduğundan ancak çalışarak kendini geliştirebiliyordu. Gelecekteki hayatıma değer katmak isteyen bir gençtim ve çalışma hayatına atılmayı bir kurtuluş olarak gördüm. Varlıklı bir aile sayılmazdık. Babam tipik bir esnaf olarak hayatı boyunca çocuklarının eğitimi için çalışmıştı. Bunun farkında olduğumdan boş oturmayı ya da sokaklarda yürüyüş yapmayı içime sindiremezdim. Karşıma çıkan ilk fırsat Halk Bankası'nın açtığı sınav oldu. O yıllarda İngilizce bilen lise mezunları kolayca işe alınıyordu. Her liseyi bitiren delikanlı gibi sakal bırakmış, saçlarımı günün modasına uygun şekilde uzatmıştım. Yabancı dil sınavına girip 98 gibi yüksek bir not aldım.

İş başvurusu yapmaya Halk Bankası'na gittiğimde personel müdürlüğündeki yetkili tipime bakıp "Ne bu saç sakal? Böyle devlet memuru olunmaz." deyince gerisingeri döndüm. En yakışıklı

bulduğum halimle mesleki kariyer arasında bir tercih yapmak durumunda kalmıştım. Mesleği tercih edip tıraş oldum ve yeniden gittim. Verdikleri formu doldurdum ve bankanın dış ticaret ve kambiyo bölümünde çalışmaya başladım.

Bir kamu kurumu olarak Halk Bankası, diğer devlet işletmelerinin dış ticaret işlemlerini de üstlenmişti. Örneğin PTT'nin o yıllardaki altyapı yatırımları için açtığı akreditif ve ithalat işlemleri bu banka üzerinden geçiyordu. Bir yandan da kamunun ithalat ve ihracat fonksiyonları yürütülüyordu. Banka o yıllarda halen kuruluş misyonuna uygun hizmet de veriyor, küçük esnaf ve sanatkara kredi sağlıyordu. Bu yüzden sonradan dev şirketler haline gelecek olan o zamanın küçük ölçekli aile işletmeleri de bankanın müşterisiydi.

Halk Bankası'nda çalışmaya başlayınca bir taraftan işi öğrenmeye başladım, diğer taraftan sadece sınavlara girerek okula devam ettim. Bu ikili hayat okuldaki derslerin uygulamasını görmeme de yaradı. Örneğin maliyet muhasebesi dersinde öğrendiğim teorik bilgileri işte kullanabiliyordum. Esas ilgi alanım hemen belirlenmişti ve konsantrasyonum yerindeydi. Sabah erkenden kalkıyor, yedide evden çıkıp bankaya gidiyordum. Akşam işten çıkıp akşam dersi için okula gidiyor, gece yarısı eve dönüyordum. Bu ritim yıllarca böyle sürdü ve üniversiteyi günde dört saat uykuyla bitirdim. Daha az uyuyarak daha fazla üretme alışkanlığını o yıllarda kazandım, bunun profesyonel hayatta hep faydasını gördüm ve akranlarımdan birkaç yıl önce pozisyon alarak daha erken yükselmemi sağladı.

Üniversite bittikten hemen sonra, 1978 yılında evlendim ve ertesi yıl oğlumuz doğdu. O sırada yüksek lisans yapıyordum. Yeni bir dal olan bankacılık ve sigortacılık pek bilinen bir meslek değildi. Böylesine talihsiz bir dönemde bile kendi talihimi yaratabildiğimin farkındaydım. Elime geçen nadir fırsatları doğru kullanmalıydım. Şansım da yardım etti ve Prof. Dr. Onur Kumbaracıbaşı'nın öğrencesi olarak bilimsel eksiklerimi giderdim. Kumbaracıbaşı aydın ve açık fikirli bir öğretim üyesiydi ve vizyonu bana çok destek oldu. Hayatımı yönlendiren bu dönemde öğretim üyelerinin yanında Merkez Bankası'nın üst düzey yöneticilerinden de ders alabilmek yetkinliğimi artırdı. Bankacılık üzerine akademisyen sayısı sınırlı olduğundan sektörün uzmanları derslere geliyordu. Örneğin Bankacılık Hukuku dersini Merkez Bankası baş hukuk müşaviri Vural Günal veriyordu. Aynı zamanda Doç. Dr. Jale Sihay gibi muhasebenin ilk nesil

akademisyenlerinden de ders alıyorduk. Böylece karma bir öğretim kadrosundan teorik ve pratik bilgi alarak yetiştim. İş yaşantısıyla akademinin birleştiği bu yapı, o dönem için çok ileri görüşlü bir programdı. Merkez Bankası'nda çok önemli görevler üstlenmiş yöneticilerden ders almanın yarattığı bir şans da onlar tarafından tanınmak ve kendini gösterebilmektir. Hep çok iyi bir öğrenci olmaya dikkat ettim ve tam puan altında hiç not almadım. Hem işimi hem de öğrenmeyi seviyordum. Her ikisi de tam anlamıyla ilgi alanım olduğu için yüzde yüz konsantrasyonla çalıştım ve bunun sonradan çok büyük faydasını gördüm.

Maaşım çok yüksek sayılmazdı. Bir mağazada gördüğüm, fiyatı 900 lira olan çizmeyi çok beğendiğim halde alamamıştım. 650 lira maaş alan biri için fazlasıyla lükstü. Yüksek lisans eğitimi de ücretliydi ve yılda bir buçuk maaşımı eğitimime ayırmam gerekiyordu. "Okulu bitirdim, evliyim, çocuğum var." diyerek Ankara Kolej i'nde geçen yıllarımı finanse etmiş olan babamdan destek istemeyi de içime sindiremiyordum. Dar bir arkadaş çevrem vardı ve hepimiz benzer durumdaydık. Çoğu kamu kuruluşlarında çalışmaya başlamıştı. Onların lisansüstü eğitim masraflarının mecburi hizmet karşılığı çalıştıkları kurumlar tarafından ödendiğini öğrenince ben de Halk Bankasına benzer bir talepte bulundum. Böyle bir uygulama olmamasına rağmen bir dilekçe yazmam önerildi. Eğitim müdürlüğüne bir dilekçe verdimse de bir sonuç alamadım. Çalıştığım kurumun kendi konusuyla ilgili eğitim alan bir gence destek olmaması, böyle bir formasyona ihtiyaç duymadığı anlamına geliyordu. Bunun üzerine hayatımda bir değişiklik yapmaya karar verdim. Soluğu Merkez Bankasının açtığı sınavda aldım. Dördü zaten hocam olan beş kişilik sınav komisyonu karşısında fazla zorlanmadan Merkez Bankasına girdim. Bu karar hayatımdaki ilk kırılma noktası oldu. Çünkü öyle bir dönemde Merkez Bankasına girmiştik ki, kamu kesiminin en önemli kuruluşlarından birinde yaşanan tarihi bir dönüştüme tanık olacaktım.

T.C. Merkez Bankası, 1930'da kurulmuş ve Osmanlı döneminde bir Fransız bankası olan Osmanlı Bankasının kontrolündeki emisyon imtiyazını devralmıştı. 1970'te çıkan yasayla yapısı ve yükümlülükleri güncellenmiş, günün gereklerine uyum sağlaması hedeflenmişti. Buna rağmen geleneksel Fransız ekolünden dünyada genel kabul gören Anglosakson ekolüne geçmesi 1970'lerin son yıllarını bulmuştu. Dünyada ABD etkisi artarken kurumdaki tüm uluslararası yazışmalar halen Fransızca yapılıyordu. Ülkede 1974'de başlayan ambargo sonuçlarının en fazla hissedildiği dönem yaşanılıyordu. Ekonomik

şartlar, Başbakan Süleyman Demirel tarafından “Yetmiş sente muhtacız.” diye ifade ediliyordu.

Yetmiş sente muhtaç olan bir ekonomide yurtdışına tedaviye gidecek bir hastanın döviz ihtiyacı bile Merkez Bankası tarafından sağlanıyordu. Bir akademisyenin ABD ya da İngiltere’de yayımlanmış on dolarlık bir kitaba erişebilmesi operasyon merkezinden onay almadan imkânsızdı. Merkez Bankası her başvuru sahibini sorgular, akademisyen olduğunu kanıtlamasını, neden bu kitaba ihtiyaç duyduğunun açıklamasını ister, ancak ikna olursa döviz tahsis ederdi. Bir sanatçı yurtdışında konser vermeye giderken permi almak zorundaydı. Akaryakıt, elektrik, temel gıda maddeleri üretiminde sıkıntı yaşıyor, Türkiye yokluklar ülkesi görünümü veriyordu. Merkez Bankası bu koşullar altında, takas ekonomisiyle para politikası yönetmeye çalışıyordu. Altın ve döviz rezervleri asıl işlevinin dışında hayatın devam edebilmesi için kullanılıyor, kısıtlı kambiyo rejiminden dolayı her tür dış transfer Merkez Bankası üzerinden geçiyordu. Dolayısıyla toplumsal ihtiyaç ve öncelikler de burada belirleniyor, petrol ithalatı bile Merkez Bankası tarafından yönetiliyordu.

Tüm bu işlemler İngilizce bilen, kambiyo işlemlerini hızla sonuçlandırabilecek, dış ticaret eğitimi almış personele ihtiyaç duyuruyordu. On yıl önce öngörülmüş olmasına rağmen akışına bırakılmış olan yeniden yapılanma, operasyonların niteliği sebebiyle zorunlu hale gelmişti. Kurumdaki bu ortam, benim gibi mesleki İngilizceye vâkıf, güncel bankacılık bilgileriyle donanmış, akademik eğitimi tam ve pratik deneyimi olan, idealist bir memur için muhteşem bir fırsattı. Benzer niteliklere sahip meslektaşlarımın sayısı da bir elin parmaklarını geçmiyordu. Bu motivasyonla hemen göreve başladım. İlk görevim ikili anlaşmalardı. Türkiye Cumhuriyetiyle diğer ülkeler arasındaki ticari anlaşmaları yapıyorduk. Dış ticareti para yerine mal mübadelesiyle gerçekleştirmek zorundaydık. İkili anlaşmalar departmanı da zaten bu sistematik dönüşümle doğmuştu. Bir tür uluslararası takas uygulaması sürüyordu. Örneğin tütün ve çay karşılığı petrol ürünleri temin ediyorduk. Ticaretin esaslarından biri olan ülkeler arası para karşılığı alışveriş mümkün değildi. Döviz rezervlerinin yok denecek seviyede olması, ülkenin enerji, ara mal, petrol gibi hayati ihtiyaçlarını trampa yöntemiyle tedarik etmeye zorluyordu. Başta Doğu Bloku ülkeleri olmak üzere mal karşılığı alışveriş yapılıyordu. Örneğin Çekoslovakya veya Romanya gibi ülkelere ihraç edilen fındığın tutarı kadar dolar para yerine gazyaağı olarak ödeniyor, böylece bu ihtiyaç giderilmiş oluyordu. Bu iş,

konjonktürel bir zorunluluk olarak ülkeler arası ikili anlaşmalara bağlı olarak Merkez Bankası tarafından yürütülüyordu. İş birliği yapmak ve ticaret hacmini artırmak isteyen ülkelerle masaya oturuluyor ve ikame ürünleri incelenerek mal eşlemeleri yapılıyordu. Türkiye'nin yaptığı ihracat karşılığı para almayı tercih etmemesinin başlıca nedeni de dış ticaret gelirlerinin olduğu gibi dış borçlara gitmesi ve temel mallarda yokluk çekilmesiydi. Bakanlıkların ihtiyaç ve stok fazlası envanterleri üzerinden genç yaşta bu pazarlık masalarına oturmaya başladım. Bu yöntem 1980'li yıllarda İran ve Irak'la yapılan petrol ticaretinde de işlevsel olarak kullanıldı.

Giderek Merkez Bankasının gündemine uluslararası hukuk sistemine dahil olmak, dış piyasalarda etkin hale gelmek, ABD dolarını rezerv para olarak kullanmak, IMF destekli programlarla ekonomiyi yönetmek, uluslararası kuruluşların paydaşı olmak gibi maddeler girmeye başladı. Benimle aynı dönemde kuruma giren Kambyo Genel Müdürü Yavuz Canevi ve yardımcısı Zekeriya Yıldırım da Anglosakson ekolünden yetişmişti. Merkez Bankası Başkan Yardımcısı Osman Şıklar ise çekirdekten yetişmiş, çok tecrübeli bir yöneticiydi. Banka bir yandan hükümete danışmanlık ve hazine darlık hizmeti veriyor, bir yandan da devletin tüm finansman işlemlerini ve mali konularını yürütüyordu. Dış ticaret işlemleri ve döviz transferlerinde ticari bankaların hiçbir yetkisi yoktu. Bu yüzden 1980-1990 arasındaki on yıllık dönemde sektörde yaşanan dönüşüm tek kelimeyle “muazzam” sıfatıyla nitelendirilebilir. Bu dönüşümün içinde bulunmayı ise olabilecek en büyük şans olarak gördüm. Türkiye'nin bütün bankacılık sektörünün denetim sistemlerinin, döviz işlemlerinin, yetkilendirmelerin, serbest kambyo rejimine geçişin, birçok yatırımın, özetle özel sektörün desteklenerek yeni bir Türkiye'nin yaratılışının tanığı olmam, profesyonel hayatımın başında dönüşümün önemini kavramamı sağladı. Garip ama Türk bankacılık sisteminin günümüzde geldiği noktanın temelini atan kadro içinde yer almamı sağlayan, Halk Bankası'nın eğitim masraflarımı karşılamamış olmasıydı.

1980'e kadarki iktisadi ve siyasi istikrarsızlık Merkez Bankası'na da yansdı ve ilk iki senede üç başkan değişti, işe girdiğim zaman Cafer Tayyar Sadıklar (1976-1978) başkandı. Daha sonra İ. Hakkı Aydınöğlu (1979-1981) ve Osman Şıklar (1981-1984) göreve geldi. 1984'te ise Yavuz Canevi başkan oldu. Yani 1978-1984 arasında dört başkan değişti. O yıllarda bugünkü netlikte göremesem de bu atamaların iktidar değişikliklerine bağlı yapıldığı söylenebilir. O dönemdeki siyasi parti programlarına bakıldığında Cumhuriyet Halk Partisi'nin (CHP)

devletçi, Adalet Partisi (AP) ve diğer sağcı partilerin görece biraz daha liberal yaklaşımları olduğu görülüyor. Bu ayrım da ideolojik olmaktan çok KOBİ, özel sektör ve özel girişimi destekleyici politikalarla kendini belli ediyor. CHP planlı kalkınma dönemini desteklerken AP, uygulamaya daha fazla önem veriyordu. Bu saptamayı klasik sağ-sol ayrımından çok parti programlarına bakarak yapmak gerektiğine inanıyorum. Çünkü kendini sağcı olarak ifade eden Milliyetçi Hareket Partisi'nin (MHP) de oldukça devletçi bir iktisadi programı vardı. Aynı şekilde Milli Selamet Partisi (MSP) de devletçi bir iktisadi program öneriyordu. Bugün de Adalet ve Kalkınma Partisi (AKP) gibi muhafazakâr bir hareketin liberal iktisadi politikalar uygulayabildiğini, iki ana siyasi akımın da özel sektörü desteklediğini görebiliyoruz. Özellikle iktisadi kırılganlık veya değişim dönemlerinde ideolojilerin kırılıp liberal politikalarla yönelerek restorasyona gidildiğini defalarca yaşadık. Sadece Türkiye'de değil, İngiltere'de de İşçi Partisi'nin (LP) liberal ekonomi politikaları uygularken işçi haklarını savunabildiği görüldü. Dolayısıyla 1980'ler öncesinde birbirinden kalın çizgilerle ayrılan siyasi yaklaşımların 1990'lardan itibaren dünyada da giderek birbirine yaklaşılmaya başladığını gördük.

1980'lerle beraber piyasalardaki umutsuzluk ve karamsarlık dağılmaya başladı. Türkiye regülasyonlar dönemine giriyordu. Önce 24 Ocak Kararlarının Devlet Planlama Teşkilatı (DPT) müsteşarı olarak gündeme gelen, 12 Eylül Darbesi sonrasında ekonomiden sorumlu başbakan yardımcısı olan Turgut Özal'ın, ilk seçimlerde başbakan olarak dışa açılma politikası izlemesiyle ortam birdenbire farklılaştı. Bu değişimin odağında da bankacılık sistemi vardı ve yine işin içindeydim. Kariyerimi titizlikle planlamış olsam bile böyle bir konumda olmayı hayal edemezdim. Yeni Türkiye DPT ile Merkez Bankası iş birliğinde tasarlanıyordu.

DPT 1960 sonrası planlı kalkınma döneminde kurduğu örgütlenmeyle stratejik planlama bakımından çok önemli rol oynamıştı. Turgut Özal, memleketin en kalifiye insan kaynaklarının, en iyi yetişmiş beyinlerinin kamu müfettişi yapılmasından dolayı iş yapacak insan kalmadığından yakındı. Hakikaten, o dönemlerin teftiş kurulları Türkiye'nin en parlak uzmanlarıyla doluydu. Özal müsteşarlığı sırasında DPT'ye de üst düzey zekâ seviyesine sahip, uzun dönemli planlama yapabilen teknokratlar almıştı. Bu sayede DPT'den birçok bakan, çıkmıştır. DPT'nin uzun vadeli kalkınma programları yapan yapısıyla Merkez Bankası'nın aksiyoner para politikaları arasında kurulan eşgüdüm, Özal için vizyonunu gerçekleştirmedeki en verimli

araç oldu. Kısa zamanda yaşanan radikal dönüşüm sonrasında, Merkez Bankası 1990'lara doğru asli fonksiyonuna çekilerek ekonomik ve mali istikrarın sağlanmasına odaklandı.

Türkiye'nin liberal ekonomiyle tanışması, emir komuta zinciri zoruyla yapılamayanları piyasa mekanizmasının yapabildiğini gösterdi. Bu yeni mekanizmanın dengeli çalışabilmesi için üretici ve tüketicinin yeni bir bilinçle hareket etmesi, teknolojik altyapının sisteme destek olması ve piyasanın hukuku anlamına gelen regülasyonların yerleştirilmesi gerekiyordu.

Türkiye'de 1980 sonrasında haberleşme ve ulaşım altyapısında yaşanan gelişmelerin hepsi ekonomi için birer çarpan etkisi yarattı ve Türkiye bu dönüşümden az hasarla ve oldukça başarılı sonuçlar alarak geçti. Serbest piyasa mekanizmalarının çalışmasıyla Türkiye'deki iki uç fraksiyon da bir birine yaklaştı. Korumacı sol tandanslı ekonomik düşüncenin liberal ekonomi politikalarıyla örtüşebileceği görüldü. Devletin konsantre olması gereken öncelikli alanlar belirginleşti. Sağ kesim de sol kesim de en azından devletin likör ve sigara üretmek yerine savunma, eğitim ve teknolojik gelişmeye yönelmesi için özelleştirmeye gitmesi gerektiği konusunda anlaştı. On dolarlık ders kitabı için devletin döviz tahsisine gerek olmadığı da görüldü. Her işe karışan devlet mekanizmasının işi yürümediği ortadaydı ve artık önemli olan tartışma, devletin hangi alana hangi boyutta karışacağını tanımlanmasıydı. Sol görüşün aracıları ortadan kaldırarak üreticiden halka doğrudan satış iddiasının devlet zoruyla hayata geçirilemezken serbest piyasa ekonomisinde bunun kendiliğinden olabildiği görüldü. Üstelik o yıllarda Bodrum'da mandalina üreten bir üreticinin internet üzerinden kendi markasıyla satış yapabileceğini öngörmek de mümkün değildi.

MERKEZİ DÖNÜŞÜM

“Düzenim bozulur; hayatım alt üst olur diye endişe etme. Nereden biliyorsun hayatın altının üstünden daha iyi olmayacağını?”

ŞEMS-İ TEBRİZİ

Ekonomide zor kararlar almak gereken dönemler olur. Bu kararları alırken geniş kitlelerin katılımı ve demokratik bir ortamda seçilmiş iktidar işi kolaylaştırır; çünkü toplumun önemli bir kısmını acı çekmeye ikna etmek gerekir. 1980 sonrasında demokrasiye dönüşle birlikte yakalanan siyasal istikrar böyle ideal bir ortam doğurmuştu. Kapsamlı toplumsal dönüşümler zaten genellikle olağanüstü koşullar altında gerçekleşmiştir. Cumhuriyetin kuruluş yıllarında Atatürk'ün önderliğinde verilen Kurtuluş Savaşı'nda kimse ekonominin nasıl yapılandırılacağını düşünmeden vatani kurtarma amacıyla bir mücadele verdi. Bu uğurda geniş bir toplumsal ittifak oluştu, çok acı çekildi ama Türkiye Cumhuriyeti doğdu. Milli Mücadele ekonomi odaklı ele alınsa, muhtemelen ortaya bağımsız bir ülke çıkmazdı. 1920'lerde bağımsız bir ulus devlet olmak varoluşun önkoşuluydu. Günümüzde ise varoluşun önkoşulu ekonomi olduğu için zor dönemlerden geçmek iktisadi bir anlam taşıyor. Ödenen bedel ise eskisinden çok farklı sayılmaz. Yine acı çekiliyor. Önemli olan bu acının ne kadar süreyle göğüslemek zorunda kalınacağı. Aynı daha sağlıklı olmak için kilo vermek zorunda olmak gibi. Daha fazla bedel ödeyip, operasyon geçirip, hayati riskleri göze alıp mideye kelepçe taktırarak da zayıflanabilir; rejim yaparak ve daha uzun süre çabalayarak da aynı amaca ulaşılabilir.

Türkiye'nin zor dönemlerinde başına gelen askeri darbe birçok travma yarattıysa da ekonomik dönüşümün hızlı olmasında bu otoriter sistemin etkili olduğunu kabul etmek gerekir. Acı reçete olan 24 Ocak Kararları sivil iktidar tarafından alınmıştı ama Turgut Özal'ın ekonomi tasarımı askeri iktidar tarafından uygulandı. Darbe sonrası dönemdeki güdümlü demokrasi altında da aynı iradenin iktidar olması da dönüşümün tamamlanmasını sağladı.

1979 yazında uzun dönem askere gittiğim için 24 Ocak Kararları alınırken ve ordu yönetime el koyduğunda yedek subaydım. 1980 sonunda terhis olup Merkez Bankası'na döndüm. Bu yüzden darbenin Merkez Bankası'nı nasıl etkilediğini bilmiyorum; ama fazla etkilenmeden görevini yapmaya devam ettiğini sanıyorum. Sonuçta askeri yönetimin başbakanı olan Bülend Ulusu ile Turgut Özal arasında uyumlu bir ilişki vardı ve kurumsal disiplin altında normal işimizi yapmaya devam ettik.

Merkez Bankası'nın kadroları iyi yetişmişti ve 1980 sonrasında eğitime daha da ağırlık verildi. 1982'de Atina'ya, Citibank Eğitim Merkezi'nde uluslararası bankacılık eğitimi almaya gönderildim. Citibank mesleki eğitimde çok gelişmiş bir kurumdu ve Atina'da tüm Ortadoğu için bir eğitim merkezi kurmuştu. Orada iki buçuk ay kalarak yeni dönemin bankacılık kavramlarıyla tanıştım. Sekiz yıllık genç bir bankacı olarak bu eğitimden çok faydalandım. Dış ticaret, krediler, hazine işlemleri ve serbest döviz piyasasına geçiş gibi günümüzün çok temel kavramlarıyla ilk kez orada tanıştım. Ardından 1985'te ikinci yüksek lisans eğitimi için ABD'ye gönderildim. Tennessee'de Vanderbilt Üniversitesinde bir buçuk yıl kaldım ve ekonomi alanında yüksek lisans aldım. Eşim ücretsiz izin alarak yanıma geldi, oğlum ilkokula orada başladı. Bu deneyim mesleki gelişim bakımından daha da faydalı oldu, işletme temelli eğitim aldığım için Merkez Bankası'nda daha üst düzey görevlere geçmem ekonomi eğitimi de almama bağlıydı. Merkez Bankası'nın eğitimini finanse ettiği ilk gruptaki beş kişiden biriydim. Kurum içinde kabul görmüş farklı başarı kriterlerine göre seçilmiştik, iki yıllık eğitimi çok yoğun çalışıp yedi ay erken ve dereceyle tamamladım. Bir an önce Ankara'ya dönmek ve değişim döneminin içinde bulunmak istiyordum. Döviz rezervlerinin optimal dağılımı üzerine bir tez yazdım; çünkü artık Türkiye rezerv biriktirmeye başlamıştı. Artık ihtisas alanım bankaların gözetimi ve döviz piyasalarının oluşturulmasıydı. Ticari bankacılık piyasasına dair konularla ilgilendikçe bu alanla ilgili kaslarım da merkez bankacılığı kaslarım kadar güçleniyordu.

Devletin eğitim yatırımları önümüzde beliren yeni döneme hazırlanma anlamına geliyordu. Devlet yabancı bankalara Türkiye'de faaliyet lisansı verirken, yaptığı anlaşmalara yerli bankacıları eğitime koşulu da koyuyordu. Bir yandan dönüşümü yaşıyor, bir yandan da geleceği tasarlıyorduk. Sonradan başkan olan Süreyya Serdengeçti'yle birlikte aynı okulda okuduk. Merkez Bankası genç kadroları yetiştirip eğitirken para piyasaları ve bankacılık üzerine uzmanlaşmak isteyen

yeni bir genç kuşak mezun oluyordu ve o dönemde işe aldıklarımızın arasından da çok başarılı olanlar çıktı. Bazıları halen özel sektörde ve Merkez Bankası'nda göreve devam ediyor, içinde yaşadığım o dönemde Merkez Bankasının insan kaynakları ve yetenek yönetimi konusunda da kendini yeni döneme hazırladığına ve insana yoğun yatırım yaptığına tanık oldum.

1980'li yılların Türkiye'ye getirdiği diğer bir yenilik de genç kuşağın uluslararası eğitim entegrasyonunun sağlanmasıydı. Giderek daha çok yurtdışında yüksek eğitim alan görülmeye başlandı. Bir yandan turizm sektörü de sıçrama yapıyor ve Türkiye'nin dünyayla ilişkileri artıyordu. Gelişen medya kanalları dünyadaki gelişmeleri daha yakından takip etmeye başlıyordu. Türkiye 80'li yılların ortasında, Davos adıyla anılan Dünya Ekonomik Forumu'na toplantılarına katılmaya başladı. Bütün bunlar aynı dönüşüm vizyonunun sonucuydu ve bir yandan da Türkiye'nin gelir düzeyini artırma kapasitesini gösteriyordu. Kısıtlı sayıda ve permi alarak yurtdışına çıkabilme hakkı olan, sınırlı döviz tahsisatı verilen iş insanları, serbest ticaret koşullarına kavuşunca birbiri ardına başarı öyküleri yazmaya başladı. Bu makas değiştirme sırasında bugünün yönetim kademelerini oluşturan kuşak da küresel akımları ve trendleri görerek yetişme olanağı buldu. Yurtdışında eğitim gören mühendisler, bilim insanları, iktisatçılar, sanatçılar ortaya çıktı. Dışa açılma sadece dış ticaret veya finans sektörü üzerinde değil, toplumun geneli üzerinde etkili oldu. 2000'li yılların Türkiye'si de bu altyapı üzerine inşa edildi.

Günümüzdeki Bankacılık Düzenleme ve Denetleme Kurumu'nun (BDDK) temeli de 80'li yılların ortalarında Merkez Bankası'nda atıldı. Bankacılık dünyada gözetime tâbi bir meslek dalıydı fakat Türkiye'de yeni ekonomik sisteme geçilirken BDDK benzeri bir yapı yoktu. Dünya Bankasından 400 milyon dolarlık mali sektör uyum kredisi alındığında, bu çerçevede tek düzen hesap planı yapılıp bankaların muhasebe sistemlerinin türdeş bir şekilde kurulması, gözetim ve raporlama sistemi kurulabilmesi için ABD'nde iki buçuk ay kaldım. Federal Reserve Bank (FED) ve Dünya Bankası iş birliğinde düzenlenen eğitim programına katılan arkadaşlarımla orada öğrendiklerimizle altyapıyı hazırladık. Yapılması gereken bir iş vardı ve önce bunu anlamamız ardından gereken kadroları hazırlamamız gerekiyordu. Merkez Bankası yönetimi planlı bir uygulamayla bu aşamaları gerçekleştirirken sistemi Türkiye'ye uyarlaması da gerekti. Tek hamleyle mükemmele erişemeyeceğimiz belliydi. Amaca hizmet edecek boyutta bir sistem kurup ardından geliştirmeye başladık. Pilot

projelerle başlayan bu süreç zaman içinde değişen koşullar da dikkate alınarak mükemmelleştirildi. Bir yandan yeni sistem oturtulurken, diğer yandan teknoloji ve bilgi sistemleri de gelişiyor, bunlar da test edilerek sisteme adapte ediliyordu.

Sistem değişikliklerinde yeni bir temel atılırken yeniliklere açık olabilecek şekilde tasarlanması önemlidir. Merkez Bankası'nın attığı bu temelde de küresel akımlarla Avrupa bankacılık sisteminin hareket yönü tahmin edilerek bir altyapı oluşturuldu. Bu dönüşümde değerli bir kadro çok büyük bir emek harcadı. 1986 yılında, Merkez Bankası'nda serbest piyasa mantığının bir gereği olarak Para Piyasaları ve Fon Yönetimi Genel Müdürlüğü'nün yapılandırılması çok önemli bir adımdı. Çünkü açık piyasa işlemleri tüm merkez bankalarının para politikasını yönetmek üzere kullandığı bir mekanizmaydı ve Türkiye'nin Merkez Bankası da para politikasını yönetebilmek için bazı araçlara ihtiyaç duyacaktı. Devletin iç borçlanma senetleriyle ilgili açık piyasa işlemlerinde kota kullanılması için gereken altyapı bu genel müdürlük bünyesinde kurulurken Turgut Özal'ın büyük katkısı oldu. Başkan Vekili Zekeriya Yıldırım, Başkan Yardımcısı Rüşdü Saraçoğlu, ilk genel müdürü ise Yaman Törüner'di. Bu üç isimden ikisinin sonradan Merkez Bankası başkanlığı yapmış olması kadronun ne kadar güçlü kurulduğunu gösteriyor. Merkez Bankası içinde uzun yıllar sonra ilk defa piyasalarla ilgili bir genel müdürlük kurulması önemli bir değişimdi. Merkez Bankası'nın piyasalarla entegrasyonu için başlayan dönüşüm programının uç noktası bu oluşumdu.

O dönemde resmi yollarla altın ithal etmek yasaktı ve bu durum muazzam bir altın kaçakçılığı doğurmuştu. Gerek toplumun temel tasarruf aracı konumunda olması gerekse altın üretim ve işletmeciliğinin yoğun olması, Türkiye'yi ekonomik anlamda olduğu kadar kültürel olarak da altınla yakından ilgili kılıyordu. Altın ithalatının serbest bırakılması, altın ve döviz piyasalarının da Merkez Bankası tarafından kurulmasını getirdi. Altın Merkez Bankası tarafından ithal edilip kuyumculara satılmaya başlanınca kaçakçılığın önü ciddi bir şekilde kapandı. Altın rezervlerinin yönetimi için de çok özel çalışmalar yaptık. Örneğin o zamana kadar 120 tonluk külçe altın rezervinin üçte ikisi fiziki olarak ABD ve İngiltere merkez bankalarında, emanette duruyordu. 1988-90 yılları arasında Türkiye'nin yurtdışında tuttuğu altın rezervlerinin ülkeye taşınma operasyonunu tamamladık. Bu önemli bir girişimdi çünkü ABD'ndeki altın rezervleri dünyada kabul gören sistemin dışındaki bir formattaydı. Bu operasyon tüm rezervin LBMA-LGDB formatına

çevrilmesini ve istendiği gibi kullanılabilir olmasını sağladı. Bugün Türkiye'nin önemli bir işlenmiş altın ihracatçısı haline gelmiş olması, bankalarda altın hesapları açılıp bu değer üzerinden de işlem yapılabilmesi, 1980'lerde altyapısını oluşturduğumuz ve insan kaynaklarını yetiştirdiğimiz dönemin sonucudur.

Aynı dönemde tekstil ve otomotiv sanayilerinin sıçramasına da tanık olundu. Türkiye'nin tekstil ekosistemi belli bir güce erişmiş durumdaydı ve ihracata dayalı büyüme politikalarına çok çabuk uyum sağladı. Otomotiv ise önce iç piyasanın dinamikleriyle, ardından da Avrupa Birliği'yle yapılan Gümrük Birliği anlaşmasına bağlı olarak hızlandı. 1980'li yıllara gelene kadar çok gelişmiş bir sanayileşme yapısı olmayan ülke, hızlı bir dönüşüm dinamizmine kavuşuyordu. Birkaç yıl öncesinde Merkez Bankası olarak yerli çayın dışsatımı için çeşitli ülkelerle ikili anlaşmalar yaparken, döviz pozisyonumuz yeterli olmadığından petrol ürünleri karşılığında fındık, çay ve tütün teklif etmek zorunda kalırken, 1980 sonrası tekstil ve konfeksiyon ürünleri ihracatı yirmi milyar doları aşmış, bu alandaki sanayileşme hamlesi elimizi rahatlatmıştı.

Dönüşümün piyasadaki diğer itici gücü olan ve üretimin 1960'ların sonunda başladığı otomotive ise Otosan, Tofaş ve Oyak-Renault'nun kurduğu üretim tesisleri damgasını vurdu. Sınırlı ithalat olanakları bu sektörde var olmayan bir yan sanayi oluşmasına yol açtı. 1970-1980 arasında iç piyasadaki talep bile zor karşılanırken ihracat söz konusu olamazdı. 1980'lerin ortasına geldiğimizde halen otomobil satın almak için sıra beklemek gerekiyordu ve kapasite artırımı talep artışıyla aynı hızda olamıyordu. Otomotiv yan sanayiinin belli bir seviyeye gelmesi ve ithalat kolaylıkları, yerli üreticilerin hem kalite düzeyi hem de model çeşitliliğini artırmasını sağladı. Türkiye'nin ciddi bir otomobil üretim üssü haline gelmesi ise tam rekabete açılma ve dışa açılmayla, 1990'lı yıllarda oldu. Bugün geline noktan o yıllara baktığımızda hemen her alanda serbest rekabetin yerli sanayinin gelişimine engel olacağını savunan klasik görüşün dayandığı endişelerin ne kadar yersiz olduğunu görüyoruz. Türkiye gerek yabancı ortaklı yerli şirketlerin gerekse uluslararası markaların dünya çapında kaliteli üretim yaptığı bir ülke oldu. Dolayısıyla 1980'lerle başlayan süreç kalıpların dışına çıkarak düşünmek gereken bir dönemdi. Bu deneyimlerden çıkarılması gereken ilk ders, doğru yatırım kararları alıp öngörülü yönetsel uygulamalarda bulunanların rekabetten çekinmemesi gerektiği oldu. Türkiye çok net bir şekilde bunu yaşayarak öğrendi. O dönemde dünyaya daha dar bir çerçeveden

bakıp radikal korumacı görüşleri savunanların da kendilerine göre haklı gerekçeleri vardı; ama muhtemelen şu gerçeği göremiyorlardı: Rekabetten kaçan, eksiklerini saptayamayacağı için zaaflarını giderme imkânı da bulamaz.

1980-1990 arasındaki on yıllık dönemde Türkiye ekonomi bakımından ciddi bir kabuk değiştirme yaşadı. Yeni bir büyüme fazı başladı ve bankacılık sistemi kemikleşmiş devletçi yapıdan sıyrıldı. Özel sektör bankacılığını ve yabancı sermayeyi içine alan yeni mekanizma, kısa zamanda yerli yerine oturdu ve yabancı bankalarla rekabetten büyük endişe duyan kesimleri haksız çıkardı. Küresel rekabete açılmanın bankacılık sektörüne getirdiği katma değer görüldükçe, küçük düşünen ve kendi kabuğunda mevduat bankacılığı yaparak yaşamını sürdürmeyi düşünen yapılar da var olmak için dönüşmek zorunda kaldı. Merkez Bankası da bu dönüşüm sürecinde bazı fonksiyonlarını gönüllü olarak özel sektör bankacılığına devrederek bankaların tepki verme yeteneğini güçlendirdi. DPT ile Merkez Bankası arasındaki ilişki, siyasi irade, planlama, uygulama ve strateji bütünlüğüyle neler yapılabileceğini göstermiş oldu. Aynı dönemde piyasalara korumacı bir politikayla yaklaşan bir Merkez Bankası'yla Türkiye ekonomisi aynı sıçramayı yapamazdı. 1987-1993 yılları arasında Merkez Bankası başkanı olarak görev yapan Rüşdü Saraçoğlu da en ileri düzeydeki liberal sistemleri Türkiye'ye uyarlayan kişi oldu. Böylece bankacılık sistemi açısından çok kritik olan bir dönem kazasız atlatıldı. Bugünün önemli bankacıları da o dönemde yetişti ve birçoğunun yönettiği yapılar hızla küresel rekabete hazır hale geldi. Geriye dönüp 1990'lı yıllardaki sonuçlarını değerlendirdiğimizde, Türkiye ekonomisinin yönetiminde yakın geleceği gören ortak aklın yarattığı fark görülebiliyor. Devlet aklının ekonomiden kendini çekerek piyasa ekonomisine alan açma iradesi, tarihi bir dönüşüme yol açtı. Bu dönemden bir kamu memuru olarak kendi adıma çıkardığım ders, dönüşümün ancak samimi bir siyasi ve kurumsal iradeyle gerçekleştirilebileceği oldu.

1986 yılındaki Türk Lirasının diğer para birimlerine serbestçe çevrilebilmesi anlamına gelen konvertibiliteye geçişi de bu dönüşümün önemli aşamalarından biriydi. Türkiye bu kararla kendi parasının arkasında durduğunu ve ekonomisine güvenini gösterdi. Uluslararası Para Fonu'nun (IMF) koyduğu temel konvertibilite şartlarına uyum süreci de aynı altyapının sonucuydu.

Özal dönemindeki dönüşüm, toplumun genelinde olumlu bir hava yaratmıştır. Aynı döneme eleştirel bakanların çoğunun belleğinde ise birtakım başarısız ya da olumsuz sonuçlar doğuran uygulamalar kalmıştır. Bu eleştirilere neden olan uygulamaların çoğu hızlı karar almaktan doğan olumsuzluklardır. Hızlı hareket etmek aynı makroekonomide olduğu gibi işletmeler bazında da hatalara yol açabilir. Çevik ve süratli karar alarak zaman kazanmak ve fırsatları kaçırmamak ile hata yapmamak için adım atmaktan kaçınmak her zaman bir yönetim ikilemidir. Her yönetici zaman zaman bu ikilemi yaşar. Turgut Özal öncüllerinin aksine, olası hataları göze alarak zaman kaybetmeme motivasyonu ile karar alan bir siyasi lider profili çizdi. Bu dinamizmden kaynaklanan hayali ihracat gibi bazı arızalar doğdu. Döviz gelirine mutlak ihtiyaç duyulan bir dönemde yurtdışındaki döviz varlığı potansiyelinin Türkiye'ye getirilmesi için iktisat terminolojisinde katlı kur sistemi denen sistem kullanıldı. Kamunun teşvik etmek istediği sektörlerle normalden daha yüksek bir kurdan vergi iadesi yapması birçok ülkede uygulanmıştı. Döviz rezervini ihracat yoluyla artırma yöntemi, aynı zamanda ihracatı da teşvik etmek üzerine kurulmuş bir modeldi. Türkiye'deki uygulamada serbest piyasayla yeni tanışan birtakım girişimci, uygulamayı bir fırsat görerek ihracat yapmadan vergi iadesi alma yoluna girince, bir tür sahtekarlık alanı doğdu. Bu bir sistem hatasıydı. Yine de iktisadi boyutuna bakıldığında ülkeye döviz girişi sağlanmış oldu. Dış borç ödemek için ihtiyaç duyulan rezervler yaratıldı. Borçlanmanın getirdiği yüksek faiz ödemelerinden kurtulundu. Tabii ki, sistem daha iyi kurulsa hayali ihracat da olmayabilirdi. Nitekim bir süre sonra yine Merkez Bankası tarafından oluşturulan kontrol mekanizmalarıyla bu sistem hatası giderildi ve ortam normaleşti. Hemen ardından altın ve döviz işlemlerinin bankalara delege edilerek serbest piyasa mantığının yerleşmesiyle, kamu sadece denetimi üstlenerek doğru sonuçlara ulaştı.

Bu gelişmeleri yaşarken dönüşüm öncesindeki aşırı bürokratik kontrol ve kısıtlayıcı yaklaşımın aslında akan suyun önüne set çekmek olduğunu gördük. 1980'lere kadarki sistemde su farklı kanallardan akararak kendine bir yol buluyor, her denetleme barajı yeni kontrol alanları ortaya çıkartıyordu. Dönüşüm sonrasında birkaç kanal tıkanıklığı yaşandıysa da su gürül gürül akmaya başlamıştı. Aslında bir bakıma Amerika yeniden keşfediliyor gibiydi. Yaşananları 1920'li yılların sonunda ABD'nde getirilen içki yasağı uygulamasına benzetmek mümkün. Toplumun bir talebini kısmak, kaçakçılık marjını yükseltiyor ve sadece ürüne erişimin bedelini yükseltme sonucu doğuruyor. Oysa aynı kısıtlamayı kamu mekanizması içinde vergileme

yöntemiyle yapmak doğru ve yasal sonuç sağlıyor. Bugün Türkiye'de hayali ihracat diye bir kavram yok. Yine o yıllardaki kredi arzı eksikliğinden kaynaklanan vadeli çek ve senetlerle, tefecilerle yürütülen ticari hayattan da iz kalmadı. Bankacılık sistemi ticaretin finansmanı için yeteri kadar enstrüman sunuyor olmasa, bugün de bireyler kendilerine başka farklı çözümler bulurdu. Akan suyun önüne set çekildiğinde, piyasanın yasa dışılığı bile göze alarak kendince çözüm bulacağı kesindir. Biri bir ürünü satar, biri de alır.

Alıcı bir bankacılık enstrümanı ile finanse edilemezse, orada denetim dışı mekanizmalar doğar. Bu da kamunun en önemli kaynaklarından biri olan verginin hazine yerine karaborsaya kaptırılması demektir. Özal'ın başlattığı dönüşüm bir bakıma ekonominin rasyonelleşmesi anlamına da geliyordu. Türkiye "Siz robot verin; bizde üzüm verelim." demeyi sürdürerek ilkel toplumların trampa yöntemlerini kullanarak kalkınamazdı. Bu yüzden benim gözümde o yıllar, makro ekonomi ve açık para politikaları sisteminin kurulmasıyla Türkiye'nin kendine yeni bir kader çizdiği, dünyadaki yerini yeniden kurguladığı bir kökten dönüşüm dönemidir.

Türkiye'nin dönüşümünde en etkin rollerden birini üstlenen Merkez Bankası'nda geçirdiğim yıllarda gelişimine tanık olduğum ihracata dayalı büyüme hamlesinde yeni mal ve hizmet üretiminin ivme kazanması önemli bir faktördü. Cumhuriyetin ilk yıllarından itibaren devlet desteğiyle başlayan sanayileşme hareketinde özel sektörün belli bir güce eriştiği bir dönemdi. Sonraları çok gündemde olan küçük ve orta ölçekli işletmelerin (KOBİ) üretim yetenekleri gelişmiş, tarım toplumundan sanayi toplumuna doğru evrilme başlamıştı. Rekabete açık politikalar bu zemin üzerinde inşa edilirken uluslararası aklın sonucu olarak ortaya çıkan küreselleşme de dış ticaretin büyümesine uygun bir ortam sağlıyordu. Aslında Türkiye belki de ilk kez zamanı yakalıyordu, iletişim altyapısının kurulması, Kamu Ortaklığı idaresi aracılığıyla yapılan özelleştirmeler, yap-işlet-devret gibi yatırım modellerinin devreye girmesi, ekonomiyi hızla büyütmeye başladı. Türkiye ekonomisi önceki dönemlerde benzer büyüme oranları yakalamıştı fakat bu kez işin niteliği farklıydı ve ekonomi dışı açılarak büyüdüğü için küresel piyasalar için de anlamlı bir değişim yaşıyordu.

UÇURUMUN DİBİNDEKİ OT

“Bu dünyada yol alan kişiler; ayağa kalkıp istedikleri koşulları arayan ve bulamadıklarında yaratan insanlardır.”

GEORGE BERNARD SHAW

1982 yılına kadarki altyapı planlama hazırlıkları yapılırken birtakım yol kazalarının erken dönemde yaşanması da sistemin aşılmasını sağladı.

Örneğin finans sektöründe yaşanan bankerler krizi, sermaye piyasalarını geliştirme çabasının altyapı eksikliğine çarpmasıyla oldu. Sermaye piyasaları yerli yerine oturmamışken önüne gelenin halktan para toplaması, sistemi tökezletti.

Bankerzedelerle ilgili kanımı güçlendiren güzel bir Anadolu deyişi var: “Keçiye öldüren uçurumun dibindeki ottur.” derler. Bu krizden zararlı çıkanların açgözlülük kurbanı olduklarını düşünüyorum. Genel olarak kabul gören bir faiz oranının üzerinde marjinal gelir elde etmek, mantıklı ve gerçekçi düşünceden uzaktır; daha çok kumarbazlığa benzer. Parasının değerini korumak isteyenlerin piyasa değerlerinin üzerinde faiz vaat edenlere yönelmesi durumunda hangi risklerle karşılaşabildiği başka ülkelerde de görüldü. Örneğin, 2008 yılında ABD’nde yaşanan Madoff Olayı, finans tarihinin kaydettiği en büyük sahteciliklerden biriydi. Bernard L. Madoff, sahibi olduğu yatırım şirketi üzerinden danışmanlık hizmetlerine dayalı kurduğu mekanizma nedeniyle 150 yıl hapis cezasına çarptırılırken, davanın hâkimi işlenen suçla ilgili olarak “Olağandışı derecede şeytani.” demişti.

Sıradan insanların bankerlik yapmaya başladığı o dönemde birçok trajedi yaşandı. Onlardan biri olan Yalçın Doğan’ın sonradan anlattıkları arasında bana en ilginç gelen anı şuydu: Battığını anlayıp kaçmaya karar vermişken bir telefon geliyor ve Merkez Bankası’ndan bir yönetici para yatırmak istediğini belirtiyor. Banker Yalçın tam eşyalarını toplamış gidecekken bu son vurgun fırsatını da

değerlendirmek için yöneticiyi davet ediyor ve o parayı da alıp gidiyor. Türkiye’yi, ekonomiyi, bankerlerin durumunu en iyi bilmesi gereken Merkez Bankası yöneticisinin bile batık bir bankere para yatırma motivasyonuna sahip olabildiği bir dönemden bahsederken sıradan vatandaş suçlamamak gerekir; ama sağlıklı gözlem yapanlar aynı çalkantılı dönemde devalüasyonun stabil olmaya başladığını, faiz oranlarının düşmekte olduğunu, sermaye piyasalarının geliştiğini görebiliyordu. Sorun geçiş döneminde doğru regülasyon yapılmamasından kaynaklanmıştı. Banker krizinin hemen sonrasında İstanbul Menkul Kıymetler Borsası’nın (İMKB) oluşum sürecinin başlaması da bu regülasyon ihtiyacına bağlı bir hareket oldu. Sermaye Piyasaları Kanunu’nun korumacı bir yasa olarak çıkması, yasanın belirgin bir soruna önlem olarak düzenlenmesinden kaynaklanıyordu. Böyle durumlarda aşırı korumacı ya da kantarın topuzunu kaçıran düzenlemelere gidilmesi de doğru bir tavır değildir. Sistemin eksiklerinden doğan sorunlar sistemi rehabilite ederek çözülmeli. Sadece yaşanan bir sorunun yinelenmemesi için yapılan yasal düzenlemeler de sistemi aksatabiliyor. Yeni bir sistem kurulurken sorun ortaya çıkmadan önce deneme yanılma yöntemiyle de olsa işleyişi görüp mevzuatı önceden sisteme uygun hale getirmek lazım ki, gerekenden fazla korumacı bir ortam oluşmasın. Bu da çok büyük özveri gerektiren bir süreç olmanın yanında üç temel davranış biçimi gerektiriyor:

1. Uluslararası başarılı uygulamaları (benchmark) analiz etmek.
2. Başarılı uygulamaları yeni yapıya doğru uyarlamak.
3. İşleyiştten emin olduktan sonra uygulamaya geçmek.

1982 senesinde birçok arkadaşım gibi benim de katıldığım Merkez Bankasının eğitim programları sayesinde aldığımız bilgi birikimiyle Türkiye şartlarına uyacak bir sistem için büyük bir özveriyle, gece gündüz çalıştık. Haftasonlarını da işe ayırarak, bütün uygulamaları tasarladık. Bu süreçte öncelikle yetişmiş eleman ihtiyacı vardı. Sonuçta sistemleri insanlar kuruyor. Etik ilkelere sahip, iyi ahlâklı, çalışkan bir kitle çok daha kolay motive edilebiliyor; çünkü vizyon birliği sağlanabiliyor ve bu sağlandığında sonuç genellikle çok başarılı oluyor. O insan kaynakları, ödemeler dengesi, cari açık, dış ticaret finansmanı, fon yönetimi gibi kavramların sisteme katılmasında da

öncü adımları attı. Yine onlar sayesinde Türkiye ödemeler dengesi raporlama sistemine geçti ve o zamanlarda bu uygulamaların birçoğu Merkez Bankası'nın tanımlanmış görevleri arasında bile değildi. Motivasyonumuz tökezlemelere aldırmadan koşmaya devam etmekte.

Kamu kesiminde bir vizyonu ortaya koymak önemli bir kavramdır. Kamu vizyonu Türkiye'deki 81 milyon insanı gözetmek zorundadır; çünkü siyasi iktidar onları temsilen görev yapar ve seçilmesine sebep olan programa göre tasarladığı kalkınma planlarını uygular. Kamu bankaları da doğal olarak bu uygulamanın araçlarındandır ve kuruluş yasasında belirlenen görevleri vardır. Örneğin Ziraat Bankası zirai krediler alanında faaliyet göstermesi için kurulmuştur. Halk Bankası esnaf ve sanatkarı finanse etmek ve KOBİ bankacılığı yapmak üzere kurulmuştur. Ne zaman ki, Türk Ekonomi Bankası reklamlarında "KOBİ bankacılığı yapıyoruz.", Deniz Bank "Zirai krediler veriyoruz/" demeye başladıysa, o zaman yasayla verilen görevleri başkaları da gönüllü olarak yapıyor demektir. Bu da bir değişim ihtiyacının ortaya çıktığını gösterir. 1980'li yıllar sonrasında kamu bankalarını özelleştirme çabaları da böyle bir ihtiyaçtan doğdu. Artık şartlar cumhuriyetin kuruluş yıllarındaki gibi değildi. Ekonomideki gelişimle birlikte bankacılık sektörünün de değişime uğraması gerekiyordu. Bu değişim özelleştirmelerle yaşanırken bazı kamu bankalarının piyasadaki rekabette söz sahibi olması tehcih edildi. Bu amaçla ciddi altyapı ve eğitim yatırımları yaptılar. Ziraat Bankası'nın Halk Bankası'nın, Vakıflar Bankası'nın bu yatırımları ve piyasada oynadıkları roller, kamu bankalarının rekabette geri kalmadığını gösterdi.

HAYATI DEĞİŞTİREN EKOSİSTEM

"Temellendirilmiş inanışın temelinde, temellendirilmemiş inanış yatar."

LUDWIG WITTGENSTEIN

1970'li yılların sonunda eğitimine Londra'da devam eden nişanlımla telefonda konuşmak için PTT'yi arar, saatlerce, kimi zaman bütün gün boyunca bağlantı kurulmasını beklerdim. Aynı durum dış ticaretle uğraşan bir şirket için de geçerliydi. ihracat yapmaya çalışan birinin alıcı firmayla konuşmak için saatlerce beklemek zorunda olması çok da kabul edilebilir bir durum değildi. 1980'li yılların başında Merkez Bankası'nda ilk hazine fonksiyonlarını oluşturmaya başladığımızda da durum farklı değildi. Alman turistlerin getirdiği mark banknotlarını toplayıp uçakla tekrar Almanya'ya gönderiyor, arbitraj yaptırıp abd dolarına çeviriyorduk ki, Türkiye'nin dış borç ödemelerini yapabilelim. Paralar torbalara konup, zırhlı araçlarla uçağa gönderiliyor, fiziksel olarak gidip geliyordu. Türk Hava Yolları'nın seferleri çok kısıtlı olduğundan ulusal mali varlığımız Lufthansa'yla taşınıyordu. Alman Merkez Bankası bizim adımıza teslim aldıktan sonra döviz karşılığını hesabımıza geçtiğinden, komisyon kaybı yaşanıyordu. Bütün bu işlemlerin asgari telefon görüşmesiyle halledilmesi lazımdı. Dünya döviz piyasalarını anlık takip edemedim, döviz hangi fiyattan satıp alacağını bilemeden, Reuters ekranına bakamadan yapılan arbitraj işlemlerinden dolayı kaybımızı bile bilemiyorduk. 1983 yılında Reuters'i Türkiye'ye getirebilmek için ilk temasları kurduğumuzda, ajansın abonelik sisteminin Türkiye'ye hizmet vermesi için en az on kurum ya da kuruluşun abone olması gerekiyordu ve memlekette bunu talep eden on tane abone bulamamıştık. Durumu Merkez Bankası Başkanı Yavuz Canevi'ye bildirdiğimde, bankalara ısrar etmemi önerdi. Türkiye İş Bankası ve Akbank gibi iki büyük bankayı arayarak razı ettim. Ardından Garanti Bankası ve diğerleri de geldi ama dokuz abonede kaldık. Neyse ki, başkanın kararıyla Merkez Bankası iki abonelik aldı da Reuters verilerine erişim sağlayabildik. Yine de sorun tam anlamıyla çözülmedi. Çünkü Türkiye dünya döviz piyasalarını takip edebilmek için gereken uluslararası iletişim sisteminin de dışında kalmıştı.

Telefon iletişim altyapısı yetersizdi. Türkiye Cumhuriyeti'nin döviz pozisyonu, arada bir yapılan telefon görüşmeleri ve kalemle deftere alınan notlarla yürütülüyordu. İyi niyetle dünyadaki gelişmeleri izleyip ülkemizde uygulamaya geçirebilmek için çalışan bir ekiptik; fakat ilerleme sağlayabilmemiz ancak birtakım kamu altyapı yatırımlarının gerçekleşmesine bağlıydı. Uluslararası piyasalarda en uygun ihracat kredisini bulabilmek için her an her yerle irtibat kurabilmek gerekiyordu. Türkiye'nin hızla gelişmesi için nasıl yol, havaalanı, üretim tesisi yatırımları gerekiyorsa, telekomünikasyon yatırımı da gerekiyordu.

Özal döneminde başlayan değişimde sokaktaki vatandaşın en yakından hissettiği gelişme de bu alanda oldu. Kamunun asli görevi olan altyapı yatırımlarını birçok kurumun genel politikayla uyumlu düzenlemeleri rahatça yapabilmeleri izledi. Özel sektör bankacılığının yeni döneme uyum sağlamasında da Merkez Bankası itici rol oynadı. Sektör için kritik noktalardan biri dönüşümü sağlıklı bir şekilde yönetecek insan kaynakları bulunmamasıydı. Örneğin, bugün herkesin rahatlıkla kullandığı raporlama sistemleri bilinmiyordu. Bankaların aynı hesaplama modelinde raporlama yapabileceği bütün sistemler Merkez Bankası tarafından kuruldu ve döviz pozisyonu tutma yetkisi özel bankalara devredildi. Finans sektöründeki dönüşüm sırasında Merkez Bankası'nın yeni sistemle uyumlu insan kaynakları yatırımına da değinmek gerekir. Bankalar Birliği aracılığıyla İstanbul'da açılan eğitim merkezi, yakın geleceğin banka yöneticilerini yetiştirdi. Yabancı bankalara lisans verilmesiyle sektörün tam rekabete sokulması, dışa açılmanın en kritik boyutlarından biriydi ve siyasi iradenin ihracata dayalı büyüme modeline geçiş vizyonunda Merkez Bankası en önemli enstrüman oldu. Turizm gibi teşvik programlarıyla canlandırılan sektörlerde altyapı ve üstyapı yatırımları eşzamanlı olarak yapılandırılırken bir yandan hizmetler de geliştiriliyordu. Türkiye'nin turizm kapasitesini artırmanın gereklerinden biri de Türk Hava Yolları'nın (THY) yeniden yapılandırılmasıydı. 1988-1991 yılları arasında THY yönetim kurulu başkanı ve genel müdürü olarak atanan Cem Kozlu, dönemin dönüşüm fikrine uyum sağlayamayan bürokratlarıyla da mücadele ederek ortaya koyduğu yönetim becerisiyle, kurumu zorlu rekabet şartlarına hazırladı. Bu dönüşüm THY'ye önemli bir operasyonel yetenek kazandırdı. Sonraki yıllarda da filo büyüklüğü, hat ve personel sayısı sürekli arttı. Havayolu ulaşımındaki gelişim, sadece turizme yönelik fayda sağlamadı özellikle orta vadeli ihracat hedeflerinin yakalanmasında da kilit rol oynadı.

Kurumların kendi ilgi alanlarında alınan siyasi kararlara uygun uygulamalar yapması, topyekûn dönüşüm hareketlerinin hızlı ve başarılı sonuç vermesine büyük katkı sağlıyor. Her biri sistemi çalıştıran dışının çarkları olan yönetsel unsurlardan biri aksadığı zaman sağlıklı yapıdan da uzaklaşıyor. Köktenci dönüşümlerde bütünün görülüp değişim yönetimlerinin doğru saptanması ve hatasız uygulamalar yapabilmek için önce altyapının gereken standartları sağlaması şart. Aksi halde irili ufaklı krizlerle karşılaşmak kaçınılmaz oluyor. Altı doldurulmamış planlamalarla, Vahşi Batı'daki gibi sistemsiz değişim programları uygulandığında, ortaya çıkan hasar da çok büyük olabiliyor. 1980'li yıllarda Türkiye'de yaşanan dönüşümde böyle olumsuz sonuçlar ortaya koyan uygulamalar da oldu; fakat bankacılık sektörü açısından baktığımızda siyasi iradenin koyduğu kurallar bütününde hareket eden Merkez Bankası, çok kısa zamanda olağanüstü başarı sergiledi. Benim şansım da bu hareketin odak noktasında ve her aşamasında bulunmak oldu.

Yaşananları bugünkü genç kuşağa aktarırken tarihin derinliklerindeki bir dönemden fantastik hikayeler anlatıyor gibi hissediyorum. Örneğin çok güzel teleks kullanıyor olmanın ya da telefon santral operatörleriyle iyi ilişkiler kurmanın ne anlama geldiğini o dönemi yaşamayanlara anlatmak çok zor. Bir gün UBS'te çalışan Sharer adlı isviçreli bir bankacı dostuma dolar/ mark paritesini sorduğumda aldığım cevap şaşırtıcı gelmişti. "Ne diyorsun, biraz daha beklesem mi?" diye kuşkumu belirttiğimde şu cevabı vermişti: "Bunun cevabını bilsem niye burada çalışayım ki? Çoktan trilyoner olmuştum." Başlangıçta böyle bir soru sorabilecek kadar naiftik aslında. Her dakika değişen döviz kurları karşısında çoğu zaman çaresizlik içinde kalıyorduk.

Bizim için bunların hepsi birer ders oldu. Özal'ın zihniyet liderliği ve Adnan Kahveci, Kaya Erdem gibi uygulamaya dönük yetkin yardımcıları sayesinde ekonomik değişim süreci olabildiğince az hasarla atlatıldı ve Türkiye yeni bir yola girdi. Başarıda ya da başarısızlıkta hep liderin adı anılır; ama bu süreçte Merkez Bankası çalışanları başta olmak üzere planlama, hazine ve ilgili bakanlıklarda görev almış onlarca isimsiz kahraman tanıdım. Benzer şekilde, özel sektörde de yeni bir girişimci nesli doğdu. Turizmi geliştirmek bir devlet politikasıydı ama vizyonu paylaşılan iş insanları da vardı. Örneğin Antalya yatak kapasitesinin önemli bir bölümüne o dönemde kavuştu. Kamunun yaptığı arsa tahsisleri birçok suçlamaya sebep oldu; ama sonuçta Türkiye hakikaten bir turizm ülkesi haline geldi. 1980'li

yıllarda bir gün Türkiye'nin 35 milyon ziyaretçi ağırlayacağını söyleyene herkes gülerdi. Oysa o yıllarda oluşturulan su birikintisinin çevresinde gelişen ekosistem, büyük bir ekonomi yarattı. Bu dönemi sadece Türkiye'nin üstün başarısı olarak yorumlamak hatalı olur. ABD ve İngiltere'den doğan üretime dayalı ekonomi felsefesi, çok güçlü bir akım yaratmıştı ve Türkiye'nin şansı bu akımı yakalamak oldu. Aksi durumda ülke kalkınmasında ciddi bir gecikme yaşanabilirdi. İktisadi açıdan bir kuşak kaybedilirken hemen akabinde yükselen dalga yakalanıp hızlı bir ivme kazanılmış oldu.

1980'li yılların ortasında Türkiye'de oluşan bu iklimin geleneksel bankacılık sisteminden gelen yapıların hepsi tarafından algılanması pek mümkün değildi. Güncel bankacılık kavramları bu yapıların yöneticilerine uzay fiziği kadar uzak geliyordu. Bu yüzden daha çağdaş düşünebilen, küçük ölçekli fakat esnek hareket edebilen finans kurumları ortaya çıkmaya başladı. 1987 yılında finansal yaşantısına başlayan Finansbank'ın getirdiği yeniliklerle kısa sürede büyümesi, bu yeni iklimin meyvelerinden oldu. Ardından birtakım geleneksel yapılı eski bankaların lisansları el değiştirmeye başladı. 1990'lı yıllar başladığında bu yeni nesil bankalar belli boyutlara ulaşmış ve piyasada normal ticari faaliyetlerin sürdürülebilmesi için ihtiyaç duyulan enstrümanları sunar hale gelmişlerdi, ihracatçı kesimlere sunulan özel hizmetlerin yanında ithalatçılar için de çözümler sunan bankalar arasında dış ticaret üzerine uzmanlaşanlar da oldu. Kısa sürede üç milyar dolardan 170 milyar dolara yükselen ihracat potansiyeli, Türkiye'yi küresel denklem içindeki yeni yerine taşırken Merkez Bankası da sürekli eksi döviz rezerviyle çalışma devrini geride bırakıyordu. Artık rezerv biriktirebiliyor, hatta Türkiye borç veren ülke statüsü kazanıyordu.

ÖZEL SEKTÖRE HAREKET, HAREKETTE BEREKET

“Eğer bana bir şey olacaksa, orada olmak istiyorum.”

ALBERT CAMUS

Merkez Bankası görev alanını asli işlevi olan fiyat istikrarı ve para politikasıyla daraltırken ben de yurtdışı eğitim karşılığı dört yıllık mecburi hizmetimi tamamlıyordum. Merkez Bankası’nda yetişen birçok arkadaşım gibi donanımımı ticari bankacılıkta değerlendirmeyi düşünürken güzel bir tesadüf oldu.

1990’ın mayıs ayında Vakıflar Bankası Genel Müdürü İsmet Alver’di ve banka dışarı açılma politikası çerçevesinde ABD’nde bir banka kurma kararı almıştı, İsmet Bey’le tanışır, birbirimizi çok severdik. New York’taki bu girişimin başına beni getirmeyi düşünmüş ve Turgut Özal’a fikrini sorup olurlarını almış. Teklif bana geldiğinde Merkez Bankası başkanının dahi onayı alınmıştı. Birçok profesyonel için reddedilmeyecek kadar parlak olan bu teklifi, birçok sebepten dolayı sıcak karşılamadım. Eşim sevdiği bir işte çalışıyordu. Ailemiz, arkadaşlarımız buradaydı. Kurulu bir düzenimiz olduğu için Merkez Bankasında da yurtdışı görev almamıştım. Türkiye’den uzaklaşmak istemiyordum. Her zaman merkezde olmayı ve orada değer yaratmayı tercih etmiştim. İsmet Bey tuttuğunu koparan bir yönetici olduğundan kararını gazetecilere de duyurmuştu. Haber finans çevrelerine yayılınca bana başka teklifler de gelmeye başladı. Pamukbank Genel Müdürü Bülent Şenver yardımcısı olmamı teklif etti. Ziraat Bankası Genel Müdürü Coşkun Ulusoy arayıp birlikte çalışmak istediğini belirtti. Osmanlı Bankası Genel Müdürü François Rancourt arayıp “Osmanlı Bankası’na gelir misin?” diye sordu. Onunla görüşmemizde kariyer planını sorduğumda “Burası bir Fransız Bankası. Burada bir görev alırsın, çalışıp emekli olursun.” deyip hoş anekdotlar anlattı. Bir pazar sabahı telefon çaldı. Zekeriya Yıldırım “Ne yapıyorsun?” diye sordu. “Pazar sabahı sekizde ne yapılır? Yatıyorum, dinleniyorum.” falan dedim. Zekeriya Bey’de hiçbir zaman dinlenme diye bir kavram olmadığı için normal karşıladım. “Hemen toparlan gel. Seni Ayhan

Bey’le tanıştıracam.” deyince, hazırlanıp dediği yere gittim. Zekeriya Yıldırım Merkez Bankasından 1987’de ayrılıp kendi bürosunu kurmuştu ve Ayhan Şahenk’e danışmanlık yapıyordu. Ankara’da Doğu Holding’e ait beyaz evde buluştuk. Kahvaltı ettik. Öğlene kadar havadan sudan sohbet ettik. Türkiye’den, dünyadan, Merkez Bankası’ndan, bankacılık sektöründen bahsettikten sonra, Ayhan Bey o yıllarda vasat bir banka konumunda olan Garanti Bankası’ndan söz açtı. 1983’te Doğu Grubu’na katılmıştı. Mali bünyesi ancak biraz toparlanmıştı ve teknoloji altyapısı çok eskimiş, insan kaynakları yeterince geliştirilememişti. 1987’de İbrahim Betil yönetiminde genç bir kadro oluşturulmuştu. Akın Öngör genel müdür yardımcısıydı, Mevlüt Aslanoğlu kredilere, Saide Kuzeyli insan kaynaklarına bakıyordu. Ayhan Şahenk’in vizyonuna uygun genç bir kadro oluşturulmuştu fakat hazine kavramı çok yeni olduğu için bu konuda kurum içinden yetiştirebilecekleri birini bulamamışlardı.

Ayhan Bey o gün bana bir gelecek hayali anlattı. Garanti Bankası’nı 2000’li yılların ortasında nasıl görmek istediğini tarif ederken gerçek bir vizyoneri dinlemekte olduğumu fark ettim. On yıl sonrasının zirveye çıkmış, rekabetçi, güçlü Garanti Bankası hayali, aslında son derece gerçekçi bir hedefti. 61 yaşının bilgeliğinde, sosyal olaylara çok farklı bir bakışı olan, insancılığıyla bilgi birikimini bir potada buluşturmuş, son derece nazik ve çok etkileyici bir patronun karşısındaydım. Ben ise 35 yaşındaydım ve kendisinden çok şey öğrenebileceğim, özel biriyle karşı karşıyaydım. Ertesi •• sabah İbrahim Betil aradı ve görüşmeye çağırdı. İş teklifini de o yaptı. Benle tanıştıktan sonra iş teklifini profesyonel yöneticisinin yapması da Ayhan Bey’in birlikte çalıştığı insanlara karşı nezaketinin sonucuydu.

Özel sektöre geçme niyetimi Merkez Bankası Başkanı Rüşdü Saraçoğlu’na söylediğimde pek hoş karşılamadı ve “Senin için yanlış olur. Garanti Bankası buradaki işini bırakıp gitmeye degecek bir banka değil.” dedi. Kararlı olduğumu belirtince de üzerinde çalıştığım projeleri bitirdikten sonra ayrılabileceğimi söyledi. Yaz aylarında yoğun bir çalışma sonrası görev devir teslimi yaptım ve 17 Ekim 1990 günü Garanti Bankası’nda çalışmaya başladım.

Uzun yıllar sonra kamudan ayrılıp özel sektöre geçmek kritik bir karardı. Çünkü Saraçoğlu haklıydı. O günlerde finans sektörüne ve bana gelen tekliflere bakıldığında Garanti Bankası ancak son tercih olabilirdi. “Genç Pamukbank iyi bankadır.” sloganıyla açık ara önde

olan Pamukbank, en köklü banka olarak tanınan Osmanlı Bankası ve devlet garantili Ziraat Bankası, o günün şartlarında genç bir bankacının geleceğini kurmak için daha çok tercih edebileceği seçeneklerdi. Buna karşın zaman içinde ne kadar doğru bir tercih yaptığımı gördüm. Yaşadığım güne değil, geleceğe bakarak karar vermek gerektiğine inanıyordum ve haklı çıktım. Bugünün gençlerine de meslek seçiminde güncel ortama bakarak seçim yapmamalarını öneririm. On yıl sonra geçerli olacak olan branş, sektör ve meslekler bugünden çok daha farklı olacak. Yirmi yıl sonra ise bambaşka olacak. Benim o gün verdiğim karar önümdeki otuz yılı, yani iş hayatımın üçte ikisini etkiledi. O kararı geleceğe bakarak ve bir vizyona sarılarak vermiştim. Her zaman doğru vizyonun, doğru strateji ve doğru uygulamayla hayata geçirilmesine önem verdim. Ayhan Şahenk'in vizyonu ve gençlerden oluşmuş bir ekip bana gerçek bir gelecek vaadi gibi geldi. Diğer teklifleri dikkate almayıp değer verdiğim vizyonu ortaya koyan kişinin peşinden gitmek istedim. Nitekim 1990-1994 yılları arasında Garanti Bankası'nda yaşadığım dönüşüm deneyimi, tam anlamıyla olmak istediğim yerde olduğumu gösterecekti.

“HAREKETİ DURDURAMAZSINIZ.”

*"Başarı, mutluluğun anahtarı değildir. Mutluluk başarının anahtarıdır.
Yaptığınız şeyi seviyorsanız, haşarılı olursunuz."*

ALBERT SCHWEITZER

Ticari bankacılığın ivme kazandığı dönemde devlet memurluğundan özel sektöre geçmek mesleki bir klişe haline gelmişti. Bunun ilk sebebi de özel sektörün daha çok maaş vermesiydi. Benim öyle bir önceliğim olmadı. Hep bir işi doğru yapar ve değer yaratırsam, hak ettiğim paranın kendiliğinden geleceğine inandım. Merkez Bankası'nın ücret seviyesi de çalışma koşulları da kamu kesimi geneline göre gayet iyiydi.

İş yaparken salt para bazlı bakmayı doğru bulmam. Bu yüzden çalıştığım şirketlerle ne sözleşme yaptım ne de garanti para pazarlığı yaptım. Seviyemdeki kişiler hangi ücreti alıyorsa, o ücreti alarak çalışmaya başladım. Önceliğim her zaman en fazla değer yaratacağımı öngördüğüm yerde bulunmak oldu. Yönetimde başarı gösterdikçe gelir seviyem de kendiliğinden arttı. Kamuya göre kat kat yüksek olması kaçınılmaz ama Garanti Bankası'nı tercih etmemde para bir kriter olmadı. Aynı şekilde diğer iş teklifinde bulunan şirketlerle de ücret konuşmadım. Bugün de bir işe başlarken kaç para kazanacağımı sormam. Bir değer yaratacağımı, tatmin sağlayabileceğimi ve yaptığımdan zevk alabileceğimi görürsem memnuniyetle yaparım. Öncelikle çalışma arkadaşlarımla vizyonuna, şirketin gittiği noktaya, bulunduğu sektörün durumuna bakarım. Bu bakış açısının çok faydasını gördüm. Asgari bir geçim düzeyini sağlayacak geliri olanlara da böyle yapmalarını öneririm. Bir profesyonel için içinde bulunduğu yapıya kazandırdıkça kazancının artması sürdürülebilir bir başarı yoludur. Hayat tarzını çok da fazla etkilemeyecek, sadece biraz daha lüks yaşamayı sağlayacak marjinal rakam farkları yüzünden olması gereken yerde olamamak, beklenenden düşük ücret almaktan daha büyük zarar yaratır. Hayat felsefem de hiçbir zaman daha çok varlık sahibi olmak üzerine şekillenmedi. Daha çok katım olsun, daha büyük yatırım

olsun, özel uçağım olsun gibi heveslerim olmadı. Maddiyattan çok profesyonelce değer yaratmaya odaklanmanın hiç zararını görmediğim gibi, sahip olmak istediklerimi de zamanı geldikçe edindim.

1990'ların başında "bankacı" denen yeni bir insan tipolojisi ortaya çıkmıştı. İnsanlar bankacıya baktığında kendileri için erişilmez gibi görünen bir lüks yaşantı görüyordu. Yaşam tarzları, yeme, içme alışkanlıkları, giyim kuşamlarıyla, dinledikleri müzikle, hatta okudukları okulların benzerliğiyle yeni bir sosyal grup oluşturuyorlardı. Ben onlar gibi değildim ama kendimi tam ortalarında buldum. Bulduğum yerden çok net görünüyorlardı ama çekirdekten yetişmiş bir bankacı olarak onların tarzıyla uyumsuzdum. Benim çevrem daha çok iş yapmayı ön planda tutan, teorik temelleri pratiğe aktarma çabasındaki meslektaşlarımdan oluştu. Yine aynı dönemde uluslararası eğitim almış, iş hayatına yabancı bankalarda başlamış, Londra veya New York'tan Türkiye'ye gelmiş, "Özal'ın prensleri" diye adlandırılan, hakikaten çok parlak ve başarılı gençler çok önemli görevler üstlenmişti. Onların da bir kalıbı vardı ve sektöre yeni bir profesyonel dil getirdiler. Bu kesimlerle iç içe olup, aynı mekanlarda yemek yiyip, aynı ortamlarda tatile gidip, aynı dernekler bünyesinde toplandıkça, bu sosyal alt kültürü paylaşmaya başladım. Yine de bu kültürün beni Türkiye'nin gerçeklerinden uzaklaştırmasına izin vermedim. Çünkü yöneticilik felsefemin değişmez ilkesi saha hakkında bilgi sahibi olmaktır. Garanti Bankası'nda çalıştığım yıllarda, bankanın tarihi boyunca Devrek şubesini ziyaret eden nadir genel müdür yardımcılarında biri olduğumu öğrenmiştim. 13 Mart 1992 günü Erzincan'da deprem olduğunda şehirle birlikte banka şubemiz de yerle bir olduğunda şubenin yerini bilen az sayıdaki yöneticilerden biriydim. Benim temel derdim bir değerler kutusu yaratıp içini doldurmaktır ve bunu yapabilmek için birlikte çalıştığım her seviyedeki iş arkadaşımınla dirsek temasında olmalıydım. Halkın içinden gelen bir insan olarak normal yaşantımı devam ettirirken kurduğum sistemle kendi elemanlarımı ve yöneticilerimi yetiştirmeliydim. Gelir ve kârlılık oranlarını yükselttikçe mesleki eğitimlere ağırlık vermeli, insan kaynaklarının psikolojik değerlendirmelerini yaparak onları nasıl daha verimli kılabileceğimi araştırmalıydım. Benim yönettiğim kurum sektörün gelişimine katkı sağlamalıydı. Finans ve bankacılığın ekonominin can damarı olacağından emindim ve Türkiye'nin gelişim ve büyüme hızını artırarak süratle dünya sistemlerine adapte olmasını sağlamalıydık. Bu meslek benim için bir hava atma aracı değil, idealist düşüncelerimi uygulama sahasıydı.

Bankacılık sisteminin gelişmeye başlamasıyla beraber bankalar çok güçlü hale geldi ve banka dışı finans kurumlarını da bankalar dizayn etmeye başladı. Leasing ve faktoring gibi finansal araçların, sermaye piyasasında faaliyet gösteren yatırım bankacılığının, sigortacılık ve emeklilik sistemlerinin hayata geçirilmesine de yine bankalar ön ayak oldu. En büyük sermaye birikimi banka sahibi olan gruplarda olduğundan holdinglerin değer zinciri içindeki finans sektöründe girişimci adımlar atılmaya başlandı. Geleneksel kredilendirme ve vadeli çekle ticaretin arasına giren yeni finans sistemi, gerektiğinde hem çek kırıyor hem para sağlıyor, hem iskonto yapıyor, piyasa ihtiyaçlarına göre ürün geliştiriyor ve bütün bunları yapmak için sadece zekâsını kullanıyordu. Diğer yandan mevduat sahibinin hayatını sigortalayan, emekliliğini garantileyen, kredi kartı veren, ATM'yle ayağına hizmet götüren bankalar, kısa sürede Türkiye'nin finans sisteminin yüzde 90'a yakınına kontrol etmeye başladı. Bu süreçte bir yandan finansal derinleşmeye de gidilebilseydi ileri ülkelerin bankacılık sistemi seviyesi yakalanabilirdi. Finansal derinleşme kavramı, bankacılık tarihi boyunca süren gelişmelerin yarattığı sistematik birikimi ifade eder. Bir ülkede kullanılan finansal araç türlerinin artması ve bu araçların daha yaygın kullanılabilir hale gelmesi genellikle ekonomik büyümenin de motoru olmuştur. Fonksiyonlarını etkin bir biçimde yerine getiren derinleşmiş finansal sistemler, bireylerin küçük tasarruflarını büyük yatırımlara yönlendirerek yatırım çeşitliliğini artırırken, risk minimizasyonu da sağlar.

Finansal derinleşmenin kriteri sigortacılık, faktoring, leasing, yatırım bankacılığı gibi finansal hizmetlerin klasik ticari bankacılık fonksiyonlarının dışındaki ihtisas kurumları tarafından verilmesidir. Finansal derinleşme sermaye piyasalarını geliştirici etkiye sahiptir ve bu da doğrudan bankacılıkla ilgili bir alan değildir. Dolayısıyla mevduatı krediye çeviren bankacılık sisteminin yanında tasarrufu doğrudan yatırım ortaklığına aktaran sermaye piyasası bileşenlerinin de gelişmesi gerekir ve bunların bankalar aracılığıyla yapılmaması beklenir. Bunun nedeni de bankaların tüm finans fonksiyonlarını üstlenmesi durumunda finansal derinleşmenin önünün kesilmesidir.

Türkiye bankacılık tarihine bakıldığında farklı sebeplerle birçok kuruluşun iflas noktasına gelip kapandığı, devrildiği ya da kamuya geçtiği vaka görülür. Özünde güvene dayalı bir müşteri ilişkisiyle varlığını sürdüren bankaların sistemden ya da yapısal zaafılardan

kaynaklanan bu durumlara düşmesi de güven ilişkisini yıpratan gelişmelerdir. Türkiye'de geçmişten gelen yaygın finansal davranış biçimi, bireylerin büyük kısmının tasarruflarını bankalarda tutmayı tercih etmesidir. Bu büyük mevduat kaynağı da bankaları diğer finansal fonksiyonları kendi çatıları altına toplamaya itmiş, sistemin tamamına yakınının bankalar elinde toplanmasını getirmiştir. Finansal derinleşmeyi engelleyen bu faktör, diğer yandan sermaye piyasalarının gelişmesini de yavaşlatmıştır. Halka açılan şirket sayısının azlığı ve borsada görülen işlem sayısının sisteme oranının düşüklüğü bu yapısal özelliğin sonucudur. Tek sonuç bu değil; iki önemli sonuç daha ortaya çıkıyor: İlki, tasarrufların büyük bölümünün bankalar aracılığıyla kredi kaynaklarına aktarımı yerine bireysel öz kaynakların doğrudan şirketlere ortak olmaya yönelmesi sağlanamadıkça, kapitalist sistemi ve demokrasiyi güçlendiren esas etkenden de vazgeçilmesi. İkincisi ise finansal sistemin en büyük ihtiyacı olan güven ortamının bir türlü oluşamaması. Sonuçta bireyler sermaye piyasasını riskli bulduğundan tasarrufunu banka faiziyle değerlendirmeyi tercih ediyor. Bankanın ticari gelirine katkıda bulunmayı da sineye çekiyor. Böyle olunca da güvendiği bir kuruluşa ortak olup onun kârından pay alma şansını kaybettiği gibi girişimcilerin mali açıdan güçlenmesine katkı da bulunamıyor. Bu katkıdan mahrum kalan şirketler de ihtiyaç duydukları yatırım kaynaklarını yine banka kredileriyle karşılıyor. Bu mekanizmadan ne bireyler ne şirketler kârlı çıkıyor; sadece aracı konumundaki bankalar güçlenmiş oluyor. Bankaların sermaye piyasasında işlev gören kurumlar yaratarak ticari bankacılara yönetirmesi, bağımsız finans kuruluşlarının oluşmamasının yanında var olanların da bağımsız yönetilmeyip ticari bankacılık zihniyetine entegre olmasını doğuruyor. Türkiye'ye dair finansal sistem analizi yaparken bu konunun tarihsel olarak belirleyici olduğunu ve dikkate alınması gerektiğini düşünüyorum. Bu pencereden geçmişe dönük bir bakışın da birçok anlamlı mesaj taşıdığına inanıyorum. Önce ürün, ardından meslek grubu bazlı bankaların ortaya çıkması ve yüz yıllık tarihsel süreç içinde bunlara ihtiyaç kalmaması doğal karşılanmalıdır. Gün gelip bütün ya da maden bankasına ihtiyaç kalmaması gibi bugünkü koşullarda emlak kredilerine özel bir bankaya da gerek kalmamıştır. Yine de bankaların hayatının sona ermesindeki tek etkenin piyasa ihtiyaçlarındaki değişim olduğunu söyleyemeyiz, iktisadi gelişmeler ve siyasi kararlar da gidişatta önemli rol oynamıştır.

Türkiye'deki gelişim şu üç dönemde değerlendirilebilir:

1. 1923-1945
2. 1946-1980
3. 1981 sonrası

Bankacılık sistemi bu üç dönemde uygulanan siyasi ve ekonomik politikalar temelinde yapılandı. 1923-1946 dönemi Birinci Dünya Savaşı'nın sonunu, Büyük Buhran'ı ve ikinci Dünya Savaşı'nı kapsadığından Türkiye için imparatorluktan devraldığı iktisadi yapı üzerine kendi sistemini oluşturmaya başlaması anlamına geliyordu. Devralınan bankacılık ve finans sistemi mirasının da oldukça karmaşık olduğunu belirtmek gerekir. 1924 yılında ülkemizde 17 yabancı banka, Ziraat Bankası, İtibar-ı Milli Bankası ve küçük boyutta 16 ulusal banka faaliyet göstermekteydi.

CUMHURİYETE GEÇİŞ DÖNEMİNDEKİ BANKALAR

Ziraat Bankası, Niş, 1863, Ulusal

Osmanlı Bankası, İstanbul, 1863, Yabancı

İstanbul Emniyet Sandığı, İstanbul, 1868, Ulusal

Credit Lyonnais, Paris, 1875, Yabancı

Deutsche Orient Bank, Berlin, 1906, Yabancı

Deutsche Bank, Berlin, 1909, Yabancı

Banco di Roma, Roma, 1911, Yabancı

İstanbul Bankası, İstanbul, 1911, Ulusal

Konya İktisat-ı Milli Bankası, Konya, 1911, Ulusal

Adapazarı İslam Ticaret Bankası, Adapazarı, 1913, Ulusal

Emval-i Gayrimenkul ve İkrazat Bankası, İstanbul, 1914, Ulusal

Milli Aydın Bankası, Aydın, 1914, Ulusal

Karaman Milli Bankası, Karaman, 1915, Ulusal

Akşehir Bankası, Akşehir, 1916, Ulusal

İtibar-ı Milli Bankası, İstanbul, 1916, Ulusal

Manisa Bağcılar Bankası, Manisa, 1917, Ulusal

Konya Ahali Bankası, Konya, 1917, Ulusal

Çiftçiler Bankası, Eskişehir, 1919, Ulusal

Adapazarı Emniyet Bankası, Adapazarı, 1919, Ulusal

Banca Commerciale Italiana, Milano, 1919, Yabancı

Bank Marmaros Blank ve Şürekası, Bükreş, 1919, Yabancı

Konya Türk Ticaret Bankası, Konya, 1920, Ulusal

İktisat Türk A.Ş., İstanbul, 1920, Ulusal

Holantse Bank Uni. NV., Amsterdam, 1921, Yabancı

Memalik-i Şarkiye Fransız Bankası, Paris, 1921, Yabancı

American Express Company, New York, 1921, Yabancı

Şarki Karip Ticaret Bankası, Londra, 1922, Yabancı

Ionian Bank Ltd., Londra, 1922, Yabancı

Bor Zürra ve Tüccar Bankası, Bor, 1922, Ulusal

Dersaadet Küçük İstikraz Bankası, İstanbul, 1923, Ulusal

Akhisar Tütüncüler Bankası, Akhisar, 1924, Ulusal

Kaynak: Dr. Aslan Yüzgün, Cumhuriyet Dönemi Türk Banka Sistemi (1923-1981), Der Yayınları 1984, İstanbul.

Göröldüğü gibi bu dönemin bankalarından sadece beşi halen faaliyettedir ve yaşayan tek ulusal banka Ziraat Bankasıdır. Bu kuruluşların yüzde 14'ü 1929 krizinde faaliyetini sona erdirmişti. 1930-1939 yılları arasında sıkı para politikası uygulamaları altında, Merkez Bankası'nın yanı sıra Sümerbank (1933), Halk Bankası (1933), Etibank (1935) gibi sanayi, maden ve ticareti finanse etmesi amacıyla yeni kamu bankaları kuruldu. İkinci Dünya Savaşı'nın yarattığı ciddi ekonomik durgunluk nedeniyle 1945'e kadar irili ufaklı ve yerli yabancı 32 banka daha faaliyetine son verdi.

1945'E KADAR FAALİYETTE OLAN BANKALAR

İstanbul Bankası-İstanbul, 1911-1930'lar

Emlak ve İkrizat Bankası-İstanbul, 1914-1930'lar

Milli İktisat Bankası-İstanbul, 1918-1930'lar

İtibar ve Ticaret Osmanlı A.Ş.-İstanbul,1918-1930

Türkiye Sanayi ve Kredi Bankası-İstanbul, 1932-1933

Karaman Çiftçi Bankası-Karaman, 1925-1930'lar

İstanbul Esnaf Bankası-İstanbul, 1925-1930'lar

Konya İktisat-ı Milli A.Ş.-Konya, 1911-1930'lar

Aksaray Halk İktisat Bankası-Aksaray, 1926-1936

Kayseri Milli İktisat Bankası-Kayseri, 1916-1937

Trabzon Bankası-Trabzon, 1928-1937

Karadeniz Bankası-Trabzon, 1928-1937

Karaman Milli Bankası-Karaman, 1915-1937

Kastamonu Bankası-Kastamonu, 1930-1938

Diyarbakır Bankası-Diyarbakır, 1931-1939

Kırşehir Bankası-Kırşehir, 1931-1939

Niğde Çiftçi ve Tüccar Bankası-Niğde, 1926-1940

Mersin Ticaret Bankası-Mersin, 1929-1940

Ermenek Ahali Bankası-Ermenek, 1927-1940

Denizbank-İstanbul, 1938-1940

Emvali Gayrimenkul ve İkrizat Bankası-İstanbul, 1914-1942

Konya Türk Ticaret Bankası-Konya, 1920-1943

Ionian Bank Ltd.-Londra, 1922-1929

Banka Marmaros Blank ve Şürekası-Bükreş, 1919-1929

Banque Belge Pour l'Etranger-Brüksel, 1924-1929

İtalyan Şark Bankası-Milano, 1925-1931

Credit Lyonnais-Paris, 1875-1933

Banque Generale Pour le Commerce Etranger-Paris, 1925-1933

Banque Franco-Asiatique-Paris, 1929-1938

Banque Française des Pays Orientaux-Paris, 1922-1933

Banque Chrisoveloni-Bükreş, 1924-1936

Kaynak: Türkiye'de Bankacılık, Dr. Öztin Akguç, Gerçek Yayınları, 1975 İstanbul

Savaş sonrası dönemin mali kaynakları çok yetersiz olsa da özel sektör ve kamunun 1944 sonrasında sistemin temellerini attığı görünüyor. Yapı ve Kredi Bankası (1944), Emlak ve Kredi Bankası (1946), Türkiye Garanti Bankası (1946), Akbank (1948) ve sonradan tasfiye edilen Türkiye Kredi Bankası, Turizm Bankası, Niğde Bankası gibi kurumlar sisteme girmiş, 1948-1961 arasında beş yerel bankayla iki yabancı bankanın tasfiyesine karşın 15 yeni banka kurulmuştur. Bu dönemde

faaliyetini durduran yerel bankalar şunlardır:

Konya İktisat-ı Milli Bankası
Akseki Ticaret Bankası
Bor Zürra ve Tüccar Bankası
Bor Esnaf Bankası
Ürgüp Zürra ve Tüccar Bankası

Aynı dönemde kurulan bankalar ise şunlardır:

Türkiye Vakıflar Bankası
Denizcilik Bankası
Türkiye Öğretmenler Bankası
Buğday Bankası
Demirbank
İstanbul Bankası
Pamukbank
Raybank
Türk Ekspres Bankası
Şekerbank
Türkiye Turizm Bankası
İşçi Bankası
Çaybank
Maden ve Kredi Bankası
Türkiye Sinai Kalkınma Bankası

Bugün bu bankalardan yalnızca üçü faaliyetine devam etmektedir. Diğerleri farklı tarihlerde sistem dışına çıkmıştır. 1944-1959 yılları arasında faaliyetleri sona eren ulusal ve yabancı bankalar da aşağıda yer almaktadır.

Konya Ahali Bankası-Konya, 1917-1945

Nevşehir Bankası-Nevşehir, 1927-1948

Ürgüp Zürra ve Tüccar Bankası-Ürgüp, 1928-1949

Bor Esnaf Bankası-Bor, 1928-1950

Göynük Sanayi ve Kredi Bankası-Bolu, 1951-1957

Türk Yapı Bankası-İstanbul, 1954-1958

Konya İktisat-ı Milli Bankası-Konya, 1912-1959

Akseki Ticaret Bankası-Akseki, 1927-1959

Türkiye Eski Muharipler Bankası-Ankara, 1927-1959

Türkiye Muallimler, Memurlar ve Subaylar Bankası-İstanbul, 1957-1959

Deutsche Orient Bank-Berlin, 1906-1945

Deutsche Bank-Berlin, 1909-1945

SSCB Ticaret-i Hariciye Bankası-Moskova, 1925-1951

Şarkı Karip Ticaret Bankası-Londra,-1922-1956

Kaynak: Akgüç, 1975

Planlı kalkınma ve ikameli sanayileşme dönemi olan 1960-1980 arasında uygulanan sabit faiz ve kur politikalarıyla giderek hantallaşan ve rekabetten uzaklaşan bankacılık sistemi, devalüasyon ve kredi hacminin kısıtlanmasıyla yaşanan durgunluk ortamında kan kaybetti. 1959-1962 arasında on bir banka iflas etti ve iki banka da birleştirilerek kamulaştırıldı. Genişleme ve enflasyon döneminde kurulan bankaların çoğunun ekonomik daralmayla birlikte tasfiye olmasındaki başlıca neden, yerel düzeyde ve küçük çapta açılan kredilerin geri dönmeyip mevduat artışının gerilemesiydi.

1964'E KADAR FAALİYETİ SONA EREN BANKALAR

Konya İktisat-ı Milli Bankası, 1959

Akseki Ticaret Bankası, 1960

Akşehir Bankası, 1960

Niğde Bankası, 1960

Esnaf ve Kredi Bankası, 1960

Sanayi Bankası, 1961

Bor Z  r   ve T  ccar Bankası, 1961

T  rkiye Muallimler, Memurlar ve Subaylar Bankası, 1962

Tutum Bankası, 1963

T  rkiye Birleşik Tasarruf ve Kredi Bankası, 1961

Raybank, 1964

T  rkiye Kredi Bankası, 1960

Kaynak: Akg   , 1975.

1963-1979 yılları arasında yukarıda a ıklanan iflas, tasfiye ve birleşmeler nedeniyle yeni banka kurulmaması politikası izlenmiş ve yalnızca şu beş yeni bankaya izin verilmiştir:

Sınai Yatirim ve Kredi Bankasi (1963)

Devlet Yatırım Bankası (1964)

Amerikan-T  rk Dış Ticaret Bankası (1964)

Desiyab (1975)

Arap T  rk Bankası

1980 SONRASI FAAL  YETE GE  EN YABANCI BANKALAR

Citibank Bank Mellat

Bank of Credit and Commerce International

American Express (Ko  American Bank A ř.)

Habib Bank Ltd.

The First National Bank of Boston

Manufacturers Hannover Trust

The Chase Manhattan Bank

Saudi American Bank

Chemical Mitsui Bank

Birleşik Türk Körfez Bankası

Westdeutsche Landes Bank

Bank Indosuez

Standart Chartered Bank

Credit Lyonnais

Kıbrıs Kredi Bankası

Turkish Bank

Societe Generale

Midland Bank

Bank of Bahrain and Kuwait A.Ş.

Kaynak: Yüzgün, 1984

1980 yılında kırkı ulusal, beşi yabancı banka olmak üzere toplam 45 banka faaliyettedir. Dönemin en önemli özelliği şube ve personel sayısında görülen artıştır. 1963 yılında 1840 olan şube sayısı 5975'e, 36.857 olan personel sayısı ise 131.150'ye yükselmiştir. Bu dönemin sonlarına doğru kamu finansman ihtiyacı artmış, yükselen enflasyon ve sabit faiz sistemi paralel piyasalar ortaya çıkarmış ve yeni tasfiyeler yaşanmıştır.

1980 sonrası yaşanan liberalleşme ve 24 Ocak Kararlarının etkilerinin ülke ekonomisini temelden değiştirirken bankacılık sistemini de etkilememesi düşünülemezdi. Serbest faiz ve kur döneminin de bankacılık sisteminin geçirdiği büyük değişim süreci de iflas, tasfiye

ve birleştirmelere yol açtı. Ekonominin barometresi konumunda olan bankalar, sağlıklı makro-ekonomik politikaların uygulandığı dönemlerde başarıyla faaliyet gösterirken ülke ekonomisindeki sağlıksız gelişmelerden de etkilenmekteydi. 1980 sonrasında radikal değişimlerinden biri de yabancı bankaların ülkemize gelmesi oldu.

1982 yılında mali bünyesinde sorun yaşayan İstanbul Bankası, Hisarbank ve Odibank kamulaştırılarak Ziraat Bankası'na devredildi. İşçi Kredi Bankası ve Bağbank'ın faaliyetleri de durduruldu. Türkiye Öğretmenler Bankası da kamulaştırılma sonrası 1992'de Türkiye Halk Bankası'na devredildi. 1980 sonrasında bankacılık sektörü üzerindeki kısıtlamaların çoğu kaldırılırken bankalara döviz pozisyonu tutma yetkisi de verildi. Sonraki gelişmelere ayrıntılarıyla ileriki bölümlerde değineceğimiz dönüşüm döneminin öncesinde sektörde sorunlar yaşanmasına neden olan ortak özellikler şunlardır:

1. Bankaların sahip ve yöneticilerinden kaynaklanan basiretsiz yönetim.
2. Bankaları denetlemek ve bu denetimler sonucunda ortaya çıkan sorunlara zamanında müdahale etmesi gereken siyasi irade zafiyeti.
3. Makroekonomik sorunların birikimi sonucu ortaya çıkan aktif kalitesindeki bozulma ve sorunlu kredilerin tahsilini sağlayacak hukuki düzenlemelerin yapılmayışı.
4. Yüksek enflasyon ve kötü yönetilen kamu mâliyesi nedeniyle bankaların spekülatif faaliyetlere yönelerek sermayeleri ve topladıkları tasarrufları bu spekülatif alanlarda kaybetmesi, sermaye yetersizliği sonucu faaliyetlerin giderek aksaması.
5. Piyasalarda oluşan güvensizlik ortamı nedeniyle ortaya çıkan likidite krizi ve sermaye kaçışının yarattığı sorunlar.
6. Verimlilik ve kârlılık kavramının ikinci plana itilerek günü kurtarma çabası içine giren mali sistem oyuncularının yarattığı fırsat ve hizmet dengesizliğiyle oluşan haksız rekabet ortamı.

Diğer yandan 1990'lı yıllarda yaşanan ve on yıl öncesinde ancak bir bilimkurgu romanında okuyabileceğimiz nitelikteki gelişmelerin birbiri ardına hayata geçişine de tanık olduk. Bu döneme büyüme

vizyonuyla giren Garanti Bankası'nda bulunmam gerçekten büyük şanstı.

Türkiye'deki ticari bankalar genel olarak mevduat toplayan ve topladıklarını krediye çeviren yapıları. Ülkedeki tasarruf düzeyi düşük, mevduat kaynakları da kısıtlı olduğu için verilen krediler sınırlıydı. Örneğin, Osmanlı Bankası'nın tarihi şube binalarındaki müdür odalarının girişinde kırmızı ve yeşil ışıklar bulunurdu. Müşteriler kredi başvurusu yapmak için tek yetkili olan müdürün yeşil ışık yakmasını beklerdi. Kırmızı yanıyorsa ne müşteri ne banka personeli içeri girebilirdi. Bu küçük ayrıntı bile klasik yapının nasıl hantal olduğunu gösteriyor. Özel sektörün yatırım projeleri için ihtiyaç duyduğu krediler kıt kaynaklı bankalardan sağlandığından şube müdürlerinin önünde sürekli kuyruk olurdu. Kredi kullanabilmek için her tür çabanın gösterildiği bu dönem, yabancı kaynakların Türkiye'ye gelmesi ve farklı kanallarla sisteme katılıp bankacılık hizmetlerinin çeşitlenmesiyle birlikte değişime uğradı. Mevduat bankacılığın yerini ticari ve kurumsal bankacılık almaya başladı. Uluslararası borçlanma kanallarının devreye girmesiyle bankalar daha fazla kaynağa erişip, ihracat finansmanı veya bireysel krediler gibi ürünler geliştirdi. Bireyin ön plana konduğu bu yeni dönemde, önceleri müşterilerini sadece birer hesap numarası olarak tanıyan bankalar, teknolojik gelişimden yararlanarak bilgi sistemlerini bireysel bankacılık kavramına uygun hale getirdi.

1990 yılında Garanti Bankası'nın hazine ve dış işlemlerden sorumlu genel müdür yardımcısı olarak göreve başladım. Bankada halen mevduat müdürlüğü vardı ve bireysel farklılıklar sisteme yansımamıştı. Bankanın evrilmesi gereken yönü görüyor, bireysel bankacılığı öne çıkarmak gerektiğine inanıyor ve küresel akımları takip etmeyi önemsiyordum. Türkiye dünyayı yakından takip edebilecek kadar dışa açılmış durumdaydı. Yasal düzenlemelerin de uyum sağlamasıyla küresel denklemde yer alabilecek gibi görünüyordu. Bu yüzden alınacak kararlarda küresel akımlar da dikkate alınmalıydı. Örneğin birdenbire hayatımıza giren ve hızla yaygınlaşan kredi kartı uygulamasına önceden hazırlıklı olan yapılar avantaj sağlayacak, gecikenler önemli fırsatlar kaçıracaktı. Bugün her sektör için aynı derecede önemli olan bilgi kanallarına entegre olma durumu, 1990'lar da bankacılıkta diğer tüm sektörlerden daha önemli bir hal almıştı. Genel olarak profesyonel hayatta iyi yabancı dil bilmek, ilişkileri yürütmekten çok dünyayı takip edebilmek açısından önem taşır. Yeni çıkan bir kitabı hemen okumak, uluslararası

konferansları takip etmek, uzmanlarla birlikte durum analizi yapmak, kendini sürekli güncelleyebilmeyi getiriyordu ve işinde fark yaratabilmek de bunlara bağlıydı. Paradigma değişimi, alışlagelmiş kalıpların değişmesi demek olduğuna göre değişim rüzgarları eserken gelişmeye açık alanları iyi saptayabilmek lazımdı. Gördüğümüz bir yenilik karşısında hayrete düşsek bile arkasındaki mantığı anlayabilmeliydik. İlk faks makinesini gördüğümde çok şaşırmıştım. İngiltere’den gönderilen bir belgenin tıpkısının önümdeki cihazdan çıkması aklıma durdurmuştu. Çok geçmeden çağdışı kaldı ve elektronik haberleşmede çağ atlandı.

Teknolojik gelişime anında uyum sağlayabilmek hem bireylerin hem kurumların sürekli kendini yenileyebilmesine bağlı. Günümüzde yaşlılık ve gençlik kavramlarını belirleyen bu uyum kabiliyeti olduğuna inanıyorum. Nitekim fiziki olarak yaşlı olan bir sürü genç beyin ve erken yaşta ihtiyarlamış bir sürü genç insana rastlıyorum. Yeniliklere açık olmak, gelişmeleri takip etmek, baktığını görmek, gördüğünü anlamak, anladığını analiz etmek gibi yetkinlikleri geliştirmek gerekiyor. Çalışanlarının gelişimi için de bu yönde yatırım yapanlar aynı oranda olumlu sonuç alıyor. Anadolu’da “Kafasını kaldırmadan otlayan koyun, en iyi otlağı kendisinininki zanneder.” denir. Başını kaldırıp elalem ne yapıyor diye bakmayanlar mutlu mutlu hayatlarına devam edebilir; fakat treni de kaçırabilirler, işinde başarılı olmak isteyen herkesin dünyaya bakmaktan vazgeçmemesi gerekiyor. Çünkü görmek gerekenleri çok daha iyi noktalardan izleyenler varken ancak daha sık ve daha doğru bakabilenlerin başarı şansı oluyor. Türkiye’de olmanın sağladığı avantajlar da var. Bunları saptayıp değerlendirebilmenin yolu da dünyaya bakmaktan geçiyor. Tıpkı Atatürk’ün “Muasır medeniyetler seviyesine erişmek.” hedefindeki gibi gelişmiş toplumlar düzeyinde gelişme çabasından sapmamak, bulunduğu konumdan tatmin olmamak gerekiyor.

Bu bakış açısının şirketler için de çok önemli olduğunu düşünüyorum. Şirketlerde değişim ve dönüşüm yönetimini yaparken iyi örnekleri benimseyip ülke gerçeklerini dikkate almak, liderliğin olmazsa olmaz şartlarından. Türkiye’de olmanın getirdiği bir sonuç da şirketlerin gösterdiği başarıların ülkenin değişimine hizmet ediyor olması. TÜSİAD ve TOBB gibi iş dünyası örgütleri de bu amaçlar doğrultusunda kurulmuştu. Regülasyonlarla ilgili tavsiyeler vermek, yani kamu otoritesine iş dünyasının sesini duyurmak, hep birlikte ülkeyi daha iyi bir noktaya getirmek, herkesin ortak çıkarı olduğuna göre şirketler bu hedefin en önemli paydaşları olarak görülmelidir.

Bu yüzden dönüşüm yönetimi yaparken yaratılan değer, sadece şirket ya da hissedarların çıkarına hizmet etmez. Etki alanı çalışanlardan başlayarak çok geniş bir yelpazeye yayılır. Çalışanların kişisel gelişimine, gelir seviyesi ve yaşam kalitesi artışına katkıda bulunurken tedarik zincirindeki paydaşlara da aynı etki yayılır. Nasıl ki sürdürülebilirlik çalışmaları kurumsal yapı kadar küresel çevreye de katkı sağlıyorsa, kurumsal her başarı toplumsal bir katkıyı da beraberinde getirir. Dönüşüm ileriye doğru bir atılımdır. Kurumsal dürüstlük ve sürdürülebilirliğe katkıda bulunmak gibi kavramların şirketler tarafından benimsenmesiyle ticaretin kuralları da yeniden belirleniyor. Artık ormanları tahrip eden bir şirketin ürün kalitesi ne kadar iyi olursa olsun, dünyada müşteri bulması zorlaşıyor. Küresel bilincin yükselme trendi, ortak bir geleceğe işaret ediyor. Konjonktürel dalgalanmalar olsa da küreselleşme devam edecek, kurumsal sorumluluk ilkeleri giderek dünyaya yayılacak. Aşık Veysel'e ithaf edilen “Hareketi durduramazsınız.” sözünün derinliğine sahip çıkarak her gün yeniden neyi değiştirebileceğini sorgulamak gerekiyor. Modern kurumsal sorumluluk zihniyeti, 1990’ların başında şekillenmeye ve yayılmaya başladı. Özel sektördeki ilk yıllarımda, dönüşüm ihtiyacının yoğun hissedildiği Garanti Bankası’nda zor ve kapsamlı bir yeniden yapılanmaya girişirken, evrensel fayda yaratacak her davranışın kurumsal fayda yaratacağına inanıyordum. Görüşümü halen koruyorum ve dünyadaki gelişmelerin de bu yönde olduğunu görüyorum. Örneğin günümüzde önemini giderek sağlamlaştıran etki yatırımı (impact investment) kavramı, benim de zihnimde sürekli olgunlaştırmaya çalıştığım bir yaklaşımdı. Bu kavram strateji, altyapı, faaliyet alanları, yatırımı sonlandırma ve bağımsız denetim ilkelerini yeniden yorumlayarak yönetim konseptini şu iki soruya bağlı olarak kurguluyor:

1. Güçlü etki yaratan bir yönetim sisteminin temel unsurları neler olmalıdır?
2. Belirlenmiş ilkelerle paydaşlar arasında şeffaf bir uyum nasıl sağlanmalıdır?

Amaç yatırımla etki yaratmak, örneğin Afrika'daki temiz içme su sorununa çare bulmaksa, bu yatırımın dönüştürücü etkisinin profesyonel gözle planlanması ve ticari çıktılarının sürdürülebilirliğe hizmet etmesi gerekiyor. Bu durumda şu dokuz ilkeye bağlı hareket

edilmesi lazım ki, verimli sonuç alınabilsin:

1. Stratejik etki hedeflerinin yatırım stratejisiyle tutarlı olacak şekilde tanımlanması.
2. Stratejik etkinin faaliyet alanı temelinde yönetimi.
3. Yöneticilerin etki artırımına katılımının sağlanması.
4. Sistematik yaklaşımla her yatırımın etki beklentisinin değerlendirilmesi.
5. Her yatırımın doğurabileceği olası olumsuz etkilerinin değerlendirilerek çözüm ve yönlendirme yönetimiyle giderilmesi.
6. Her yatırımın karşıt görüşlere ve eleştirel yaklaşımlara karşı sağlam önermelerle gelişebilir şekilde yönlendirilmesi.
7. Yatırımdan yaratılan etkinin sürdürülebilirliği gözönünde tutularak ayrılmak.
8. Karar ve süreçlerin, yaratılan etkinin kazanından ve çıkartılan derslere bağlı olarak gözden geçirilip iyileştirilmesi ve kayda alınması.
9. İlkelere uyum ve bağımsız denetime tâbi olup bu durumun alenen paylaşılması.

GARANTİ'Lİ DÖNÜŞÜM

Sen doğru dur. Eğri belasını bulur.

YUNUS EMRE

1990-2000 yılları arasındaki on yıllık döneme dönüp bakanlar, Türkiye’de siyasi istikrarsızlığın getirdiği bir durgunluk yaşandığını saptayabilirler, iktisadi açıdan ülkeyi tekrar çalkantıya sokan Körfez Krizi de oldukça belirleyici bir etkidir. Ortadoğu’daki bu büyük çatışmanın halen devam ettiği bile söylenebilir. Aslında bu döneme damgasını vuran çalkantıların başlangıç noktası olarak 1989’daki Berlin Duvarı’nın yıkılışını almak gerekir. Çünkü küreselleşme hareketi dünyayı ikiye ayıran blokların ortadan kalkmasıyla başladı ve giderek hızlanarak sürdü.

Türkiye’nin 80’lerdeki kabuk değiştirme trendi, ilk kez 1991’deki 1. Körfez Savaşı’nın yan etkileriyle sekteye uğradı. Gelişmekte olan piyasalardaki serbestleşme hareketlerinin önünün kesildiği bu dönem Türkiye’yi olumsuz etkiledi. Sınırının ötesindeki savaş ortamı, enerji ithal eden, özellikle de Irak ve İran’dan petrol ithalatı yapan ülkenin iki önemli ticari ortağıyla ilişkilerini zorlaştırdı. Türkiye’nin sınır komşularından çok daha hesaplı bir şekilde tedarik edebildiği ham petrolü çok daha uzaktan getirmek zorunda kalması, hesapları şaşırttı. İç politik çekişmeler nedeniyle sürekli değişen iktidarlar da üstüne gelince, performans kaybı yaşandı. Kişisel pencereden bu döneme baktığımda tüm bu olumsuzluklara karşın özel sektörde önemli başarılar kaydedildiğini, dolayısıyla iklimin görüldüğü kadar sert olmadığını söyleyebiliyorum.

Doğuş Grubu, Garanti Bankası’nı finans sektöründeki yapısal reformların başladığı 1983 yılında ana hissedarları olan Koç ve Sabancı gruplarından satın almıştı. O tarihten itibaren bankada bir değişim süreci başlamıştı. Altyapı yenileme çabaları sırasında, ilk dört yılda genel müdür değişiklikleri olmuş, dönemin önemli bankacılarından Halit Soydan ve Rahmi Önen’den sonra 1987’de İbrahim Betil bu göreve gelmişti.

Kurumsal yapılarda değişim birdenbire olmaz. Özellikle köklü ve yapısı güçlü şirketlerin ihtiyacı olan değişim, farklı evrelerde farklı stratejiler kurmayı gerektirir. Doğru zamanda, doğru stratejinin, doğru uygulamalarla yapılması durumunda başarılı sonuç alınır. Şirketlerin yükseliş, duraklama, düşüş dönemleri olur. Bu yüzden erken ve doğru teşhisler, minimum zarar maksimum verim sağlayacak önlemler almaya imkân tanır. Yanlış ve gecikmiş teşhisler ise, şirketlerin itibarını ve konumunu zedeler. Bu yüzden değişim yönetiminin tarzı kadar zamanı da önemlidir. Diğer önemli bir nokta da şirket hissedarları ve yöneticilerin aynı değişim vizyonuna sahip olmasıdır. Garanti Bankası'nın göreve başladığım 1990 yılındaki görünümünü şöyleydi: Ayhan Şahenk'in vizyonu muazzam bir değişim öngörüyor, bankayı bambaşka bir yerde konumlandırmak istiyordu. Bu vizyonu paylaşan birçok yönetici olmasına karşın, aynı yönde etkin çaba gösteremeyenler vardı. Kurumun sahip olduğu kültür de değişime çok uygun görünmüyordu. Çok köklü bir bankaydı ve özveriyle çalışan çok sayıda şube müdürü vardı; fakat bütün yönetim kademeleri aynı yöne doğru bakmıyordu. Geçen yıllarda etkili bir kurumsal değişim programı geliştirilememişti. İbrahim Betil'in yönetime gelmesiyle önemli bir kadro değişimi yaşanmış, Akın Öngör pazarlamanın, Saide Kuzeyli insan kaynaklarının başına getirilmişti. Yönetimbilimci Peter F. Drucker'ın "Kültür stratejiyi kahvaltı niyetine yer." diyerek önemini vurguladığı kurum kültürü ise değişime hazır görünmüyordu. Oluşturulan stratejilerin uygulanabilmesi için kurum kültürünün hedefe yönelik çabalara uyum sağlayabilmesi gerekiyor. Yani kültürün de evrilmesi gerekiyor. Değişim yönetiminin en kritik noktalarından biri olan kurum kültürünün analizi ve o değişime uyumlu hale gelmesini sağlayabilmek de zaman ve çaba gerektiriyor. Yıllar boyunca, herkesin üstüne bir taş koyarak oluşturduğu kurum kültürü, bileşenleri tam olarak ortaya konmamış, yuvarlak bir kavramdır. Bir kurumun ortak kurallar ve değerler bütününi ifade ettiği gibi, birimlerini bir arada tutarken diğer kurumlardan ayrışmasını da sağlayan, yeni nesillere aktarılan anlamların tamamını kapsar. Kurumdakilerin davranışlarını yönlendiren somut normlar kadar alışkanlık ve inanış gibi soyut unsurları da içerir.

Garanti Bankası'nda oluşmuş olan kurum kültürü, oldukça muhafazakârdı. Bilgi sistemleri altyapısına dayalı olmaktan öte kişisel ilişkilerin her zaman ön planda olduğu bir yapıydı. Eski bankacılık ekolü hâkimdi. 1990'lı yılların başında hala sobayla ısıtılan şubeleri vardı. Şube ziyaretleri yaptığım da gördüğüm en önemli eksiklerden

biri, bazı şubelerde müşteri ilişkileri ve operasyon bölümlerinin farklı binalarda konuşlanmış olmasıydı. Bu altyapısı bankacılığa uygun olmayan şube yerleşimleri olduğunu gösteriyordu. Şubede çalışanlar müşterilerini tanıyamıyor, hesap sistemi numaralarla takip ediliyordu. Aynı müşteriye ait birden fazla hesap bir bakışta takip edilemiyordu. Kredi kartı uygulamasına uyum sağlanamamış, kart adedi 43 binde kalmıştı. Mevduat bankacılığına odaklanmış bir yapı olmasına ve yurtdışı temsilcilikleriyle işçi dövizleri geliri sağlamasına rağmen hiç yurtdışı kredilendirmesi yoktu. Ağırlıklı olarak kişisel hafıza ve zekâ ile hareket eden böyle bir yapıda ciddi potansiyel kaybı yaşanıyor.

Türkiye'nin şartlarından dolayı aksayan PTT hizmetleri, bankayı kendi posta sistemini kurmaya itmiş, bunun için de iki yüzün üzerinde otomobil ve bir sürücü ordusu oluşturulmuştu. İstanbul'dan, Ankara'dan, İzmir'den toplanan dokümanlar akşamları yola çıkıyor, değişim merkezlerinde el değiştiriyor, sabaha kadar adreslerine ulaştırılıyordu. Bankaların bu ihtiyacını karşılayacak bir hizmet tedarik girişimi henüz düşünülmemişti. Dolayısıyla işi layıkıyla yapacak firmalara vermek diye bir anlayış da gelişmemişti. Bankalar faaliyetini sürdürebilmek için bünyesinde bir postane teşkilatı kurup yönetmek zorundaydı. Genel müdür yardımcısı olarak katıldığım ilk üst kurul toplantısında önemli stratejik konular görüşülmesini beklerken en önemli gündem maddesinin personelin yemek dağıtımı olduğunu gördüğümde şaşırmıştım. Merkez Bankası'ndan özel sektöre geçmiş ve hazine ve mali kurumlardan sorumlu bir yönetici olarak yemek meselesi üzerine fikir üretmem bekleniyordu. Önce bu konuyla ne alakam olabileceğini anlayamadım. Meğerse Garanti Bankası'nın Etiler'de olağanüstü bir binada bulunan mutfağında onlarca aşçı çalışıyor, her gün bu fabrikada yemek pişiriyor ve arabalarla bütün şubelere dağıtım yapıyor. Saat 11 civarında banka şubesinin önünde bir araba duruyor, müşterilerin önünden geçen patlıcan musakka tepsisi şubenin mutfağına bırakılıyor. Personel de öğle tatilinde mutfakta yemek yiyor, kirliler toplanıp bulaşıkhaneye gönderiliyor. Ayhan Şahenk'in sıkça dile getirdiği "Süt içmek için inek beslenmez." düsturuna karşın, yemek için bir fabrika besleniyordu. Doğal olarak kimse bu sistemden memnun değildi. Bölge toplantılarına gittiğimizde de temel konu bankacılık faaliyetleri değil, geçen haftaki bamyanın yağının ağırlığı oluyordu. Bankacılık yapmayı düşünürken bu konularla uğraşmak beni epey hayal kırıklığına uğratmıştı. Yine bu konunun irdelendiği bir toplantıdan çıktıktan sonra depresif bir halde ofise gittim. Dünyanın en büyük bankalarından J. P. Morgan'ın Türkiye sorumlusu Tom Sutherland'la randevum vardı. Arkadaşım olduğundan hayırlı olsun demeye geldi.

Biraz sohbet ettikten sonra kurumunun yeteneklerinden bahsedip Garanti Bankası'nın paralarını yönetmeyi teklif etti. Ben de ona cevaben "İlgine teşekkürler, biz paramızı gayet iyi yönetebiliyoruz. Ayrıca bu bizim asli işimiz; ancak yönetemediğimiz bir iş var. İstersen onu size verelim." dedim. Hemen ilgilenip neden bahsettiğimi öğrenmek istedi. "Bir yemekhanemiz var işletemiyoruz. Bizim için yemek yapıp dağıtır mısınız?" deyince biraz bozuldu ama dostluğumuza binaen yine de fikrini söyledi: "Banka değil de süpermarket olsaydınız yemeğinizi kendiniz mi pişirecektiniz? Artık hiçbir banka güvenlik personeli bile bulundurmuyor, dışarıdan hizmet alıyor. Büyük bir müşteri olarak hangi şartlarda hizmet isterseniz dışarıdan alabilirsiniz. İstedığınız hizmeti veren firma yoksa bile uzun dönemli bir anlaşma yaptığınız taktirde bir girişimciye kurdurabilirsiniz." Aynı fikirdeydim. Bir değişim yaparken, şirketi "core business" denen asli fonksiyonlarına döndürmek de önemliydi. Alışkanlıklardan kaynaklanan bir direnç olsa da bir piyasa ekonomisi realitesi olarak dışarıdan alınan hizmetler reel olarak maliyetleri de düşürüyordu. Garanti Bankasında aldığımız ilk kararlardan biri bu yemek konusu oldu ve bizim yemek fabrikası eğitim merkezine dönüştürüldü.

Bütün bunların yanında değişime inanan, açık fikirli bir yönetim kadrosu iş başındaydı ve Türkiye'nin hemen her tarafına yayılmış, çok geniş bir şube ağı bulunuyordu. 1991 ilkbaharında Akın Ongör'ün genel müdür olmasıyla asıl radikal değişim başladı. Öngör yazdığı kitapta görev başladığı dönemdeki Garanti Bankası'nı şöyle anlatıyor: "1991 başında Garanti, bankacılık sektörünün üst sıralarında yer alan büyük bankalardan kopuk, orta grupta bulunan, pırıltısız, sıradan bir bankaydı. Salt ekonomik değil politik nedenlerle de açılmış bulunan toplam 317 şubesi vardı. 1991 itibariyle on yıllık dönemde, çoğu şubenin bulundukları yerlerde ekonomik bir aktivite olmayacağı görülmüyordu. Garanti Bankası'nın piyasa değeri 150 milyon ABD doları idi. Bankanın son raporladığı yıllık kâr ise 77 milyon ABD doları olmuştu. O zamanlar ülkemizdeki bankaların kredi derecelendirmesini yaparak kredi notu veren tek uluslararası kuruluş Capital Intelligence'ın değerlendirmesine göre bankanın notu "C" idi. Genel müdür bu değerlendirmeyi yapanlara kızdığından bir sonraki değerlendirme için bu kuruluşun yetkililerine randevu vermiyordu. Bankanın bilançosunda aktif toplamı yaklaşık 1,6 milyar ABD doları idi. Bankaların sahibi olan iş adamları, o dönemler bankalarını "amaç" değil "araç" olarak görüyorlardı. Buna göre bankaların o zamanki misyonlarından biri, banka sahibine ait diğer grup şirketlerinin fonlanmasına yardımcı olmaktı. Bu çerçevede, bankaların müşterilere

uyguladıkları faizin altında bir faiz oranı ile kendi grup firmalarına kredi kullandırıyorlardı. Garanti de bu eğilimlerden nasibini almıştı.... insan kaynakları açısından bakıldığında Garanti’de banka içinden yetişmiş şube müdürleri yanında, diğer büyük bankalardan emekli olmuş, eski tarz birçok şube müdürünün de bulunduğu görülüyordu.

Toplam 5900 kişi çalışıyordu; yaş ortalaması elli civarındaydı. Çalışanların yüzde 43’ü kadındı; üst yönetimde sadece bir kadın vardı. Personelin yüzde 32’si yükseköğretim ve üniversite bitirmiş kişilerden oluşuyordu. Kayıtlara göre çalışanların yüzde 10’u yabancı dil biliyor görünmekle birlikte, aslında yabancı dile hâkim olup dış dünyayı izleyebilecek veya yabancılarla etkin iletişimde bulunabilecek derecede İngilizce bilenlerin sayısı elliye geçmiyordu. Bölge, birim ve şubelerde candan, bankasını seven ve fedakâr bir yönetici yapısı vardı. Çalışanlar genelde dürüst ve bankalarına bağlıydılar. Alt kademelerde ise tam bir memur zihniyeti hâkimdi. Verimlilik düşüktü. Birimler “silo” anlayışıyla katı hiyerarşi içinde çalışır ve kendi işlerine yoğunlaşırlardı. Birimlerin, müdürlüklerin birbiriyle yakın iş birliği yapmasını zorunlu tutan hizmetler, süreçler, işlemler, söz konusu silo anlayışı yüzünden aksardı. Süreçler verimsizdi, pek çok tekrar ve birbiriyle çakışan işlem vardı. Çalışma kültürü alaturkaydı; duygusal, içe kapanık ve diğer bütün özellikleriyle tam bir ilişki kültürüydü, ilişkiler ilkelerden çok daha önde geliyordu, işlerin yapılabilmesi için kritik görevdeki yöneticiler ile kişisel ilişkilerin iyi olması önemli bir unsurdur. Bütün bankalarda olan katı hiyerarşi burada da kendisini gösteriyordu. En üst ile en alt arasında 11 kademe vardı. Bilgiler sadece üste aktarılır, talimatlar üstten alta iletilirdi. Bu kültürün değişmesi zorunluydu, çünkü bu anlayışla “çevik ve atılım yapan” banka yaratmak imkânsızdı. Çalışanların bankacılık konularındaki eğitimleri genelde yetersizdi. Yetkilendirmek, inisiyatif vermek, delege etmek çok sınırlıydı ve çalışanlar genelde bankanın yönetimine, çalışma biçimine katılımda bulunmazlardı. Yöneticiler kendi yerlerini korumak amacıyla yetki kullanmamayı tercih eder, olası bir hatayla işlerini ve konumlarını riske atacaklarını düşünürlerdi. Bu nedenle kararlar genelde en üst seviyelerde, genel müdür yardımcısı katında verilirdi. Genel müdür yardımcısı kendi alanlarında sanki birer ‘imparator’du. Aşağıdan gelen bütün bilgiler orada toplanır, onlar da gerektiğinde genel müdürün görüşünü ve onayını alarak uygulama talimatı verirlerdi. Diğer genel müdür yardımcısı ile aralarındaki iletişim ve iş birliği sınırlıydı. Böylece bütün bilgilerin toplanıp kararların en üst seviyede verildiği “tek” ve “en güçlü” kişi genel müdür olurdu. Genel müdür yardımcısına gelen bilgiler kendisi dışında bazen sadece genel müdür tarafından bilinirdi. Genel müdür

yardımcısının gücü de buradan gelirdi. Bankada açık iletişim yoktu; iletişim silo anlayışıyla süzülür, filtrelenir ve başka birimlere gerektiği (!) kadar verilir. Bankanın bilançosunu yöneten Aktif-Pasif Komitesi dört kişiden oluşuyordu: Genel müdür; kredilerden, mevduattan, dış işler ve pazarlamadan sorumlu genel müdür yardımcısı. Genel Müdürlük Kredi Komitesi iki kişiydi: Genel müdür ve kredilerden sorumlu genel müdür yardımcısı. Garantinin bilişim teknolojileri alanında o dönem çok geri olduğunu söylemek haksızlık olmaz. Bu işi Garanti Ticaret adlı grup şirketi yürütüyordu. Garanti Ticaret eski, büyüklük ve donanım açısından yetersiz, kaçak olarak birleştirilmiş binalarda faaliyet gösteriyordu. Kot farkı nedeniyle binalar arasındaki kaçak kapıdan ancak eğilerek geçilebilen, ana bilgisayarlarını bu binaların en alt katında uygunsuz ortamlarda bulunduran bu teknoloji şirketi, Garantinin bilgi işlem sistemlerini yönetmeye çalışıyordu. Garanti Ticaret genel müdürü ve yöneticileri, kendilerini Garanti Bankasından daha önde görüyor, bankaya ürün ve uygulama empoze ediyorlardı. Şirketin yönetim kurulu başkanı, Ayhan Bey'in akrabasıydı ve aynı zamanda Garantinin yönetim kurulu üyesi idi. Onun daha önce çalıştığı bankadan getirdiği ve görev verdiği genel müdürün yönetim anlayışı ile Garanti Ticaret yönetiliyordu. Mevcut bilişim yönetimi anlayışıyla Garantinin geleceğe hazırlanması olanaksızdı.

Garanti'nin 43.000 adet kredi kartı müşterisi vardı. Bu alanda pek çok sorunla karşılaşılıyordu ve bu durum bankanın ana hissedarının gözünden kaçmıyordu.

1983-1990 arasında yapılan yatırımların mirası korunarak geniş çaplı ve sistemli bir yeniden yapılanmaya gidildi. 1. Körfez Savaşı'nın arifesinde, Türkiye güney sınırlarında bir savaş ortamıyla karşı karşıyayken, Sovyetler Birliği çökerken, dağılan Sovyet sisteminden yeni ülkeler ortaya çıkarken, 12 Eylül Darbesiyle yasaklanan siyasetçiler politikaya dönerken, Süleyman Demirel Doğru Yol Partisiyle yeniden iktidara yürürken, Turgut Özal cumhurbaşkanlığı makamına çıkarken, kur ve faiz hareketleri ekonomide türbülanslar yaratırken, Garanti Bankası da önemli bir değişim sürecindeydi. Değişimin ilk aşaması çağın oyun kuralı olarak nitelendirebileceğim pazarlama kavramının bankacılıkla buluşturulmasıydı.

Onu bilgi sistemleri ve teknoloji yatırımlarının altyapı çalışmaları izledi. İş süreçlerini yeniden tasarlamak için danışman firmalarla ciddi

alışmalar yürüttük. Önceleri sadece hazine ve dış işlemlerden sorumluyken Akın ngr'n yurtdışı muhabir banka ilişkilerinde de beni yetkilendirmesiyle, değişime yönelik etki alanım genişledi. Akın Bey'in kişiliğinden kaynaklanan kuvvetli bir halkla ilişkiler kapasitesi vardı. evresi, dostlukları, ilişkileri genişti ve vizyoner bir yöneticiydi. Yaptıklarını ve yapmak istediklerini çok iyi anlatabilen biriydi. Sonuçta Akın ngr yönetiminin Ayhan şahenk'in vizyonunun gerçekleşmesine büyük katkısı oldu. Kolay bir süreç değildi. Her dönüşümde olduğu gibi birçok dirençle karşılaştık. Mevduat toplayıp kredi verme üzerine kurulu yapı, ürün geliştirip pazarlama konusunda fazla yetenekli değildi. Birçok banka gibi Garanti de mevcut müşterilerine hizmet vermekle yetiniyordu. Oysa serbest rekabete açık pazarda hizmet ve ürün çeşitlemesine giderek ve pazarlama kaslarını geliştirerek rekabet edilebilirdi. Bu yüzden yeni yapının ilk temelleri Akın Ongr'n önderliğindeki pazarlama ekibi tarafından atıldı. Aynı dönemde marka yönetimine de yatırım yapılarak logo güncellenmesinden "Türkiye Garanti Bankası A.ř." markasının "Garanti" yapılmasına, şube tasarımlarından sponsorluk faaliyetlerine kadar birçok yenilik hayata geçirildi. Bankacılığın temel konularından olan finansal güçlülük için de bilanço rehabilitasyonuna gidildi. Bir taraftan da insan kaynakları değişime uygun hale getiriliyordu.

Bu çapta bir değişimin hangi ayrıntıları kapsayabildiği konusunda bir fikir vermesi için verebileceğim bir örnek, 1991 yılında tüm personel için hazırlanan davranış biçimleri eğitimidir. "Nasıl tıraş olunur?" "Kravat nasıl bağlanmalıdır?" "Hangi ceketle hangi pantolon giyilir?" gibi birçok başlık içeren, detaylı bir eğitim programıydı. Yeni gelenlerin mevcut kadroya entegrasyonu için de birçok çalışma yapıldı. Türkiye'de bankacılık sektöründe yaşanmış en kapsamlı değişim yönetimi örneklerinden biri olan bu çalışmaların birkaç yıl içinde çok olumlu sonuçlar verdiğini gördük.

13 Mart 1992 günü Erzincan'da şiddetli bir deprem olduğu haberini aldık. Maalesef kent neredeyse yerle bir olmuştu, insan olarak ilk aklıma gelen can kayıplarıydı tabii ama hzineden sorumlu genel mdryardımcısı olarak ilk aklıma gelen ise hayatta kalanların paraya ulaşma ihtiyaçı oldu. Acil barınma, beslenme ve ulaşım gibi temel ihtiyaçların karşılanması için gereken nakit ihtiyaını nasıl karşılayabileceğimizi düşündüm. Garanti Bankası olarak kamu mevduatımız da vardı ve maaş ödemeleri yapıyorduk. Vakit kaybetmeden Ankara'dan Erzincan'a bir zırhlı araç göndermeye karar verdik. O yola çıkarken Erzincan şubemizin bulunduğu binanın da

yıkılmış olduğu haberi geldi. Bunun üzerine hemen hazırlık yapılarak araç merkezi bilgi sistemleri kanalına bağlandı ve masaüstü bilgisayarlarla tüm müşteri bilgilerine erişebilir hale geldi. Böylece mobil bir banka şubesi yaratmış olduk, insan kaynakları müdürü arkadaşım ve bir yardımcımı yanıma alarak Doğuş Grubu'na ait özel bir uçakla taşıyabildiğimiz kadar parayı

İstanbul'dan Erzincan'a götürmek üzere havalandık. Yolda Erzincan'a uçuş izni vermediklerini, deprem bölgesi olduğu için sadece yardım uçaklarına izin verildiğini öğrendik. Biz de yardım amaçlı gidiyorduk ama statümüz farklıydı. Pilottan kuleyle tekrar konuşmasını rica ettim. Durumu anlatınca geçici izin verdiler. Şubeye gittiğimizde durum içler acısıydı. Şube müdürü arkadaşımız bir sandalyede, enkazın üzerinde oturuyordu. Zırhlı araçtan bozma mobil bankayı ve parayı görünce hemen işinin başına geçti ve Erzincan'da 1992 depremi olduğu gün çalışan tek banka bizimki oldu.

İnisiyatif alma ve prosedür dışı hızlı karar verme ihtiyacı her bankacının kapısını çalabilir. Aynı pilotların kurallarına göre uçak kullanırken ani karar vererek hareketini değiştirmesi gibi. New York'ta Hudson Nehri'ne iniş yaparak tüm yolcuların hayatını kurtaran Amerikalı pilota kimse bunu yapmasını söylememişti. Kitapta yazılı direktifleri uygulasa belki de uçak düşecekti. Tecrübenin bedeli, kaybedilen zamandır. Tecrübenin değeri ise kazanılan zamanın toplamından oluşur. Kurumların değişim yönetimi de tecrübeyle dinamizmin bir arada iyi bir karışımına ihtiyaç duyar.

1990'lı yılların ortasında hayatımıza yeni bir kavram olarak giren küreselleşme de artık önemli bir etkeni. Garanti Bankası'nın yaklaşan krize karşı 1990'ların başında aldığı önlemlerden biri de yurtdışı temsilciliklerini kapatmak oldu. Bu temsilciliklerin işlevi, yurtdışındaki Türklerin tasarruflarını Türkiye'ye aktarmaktı. Örneğin Stuttgart'ta çalışan işçinin Konya'nın Karaman ilçesindeki akrabalarına göndereceği kaynaklar, Garanti Bankası kanalıyla gönderiliyordu. Bu eski dönemin bir ihtiyacıydı ve Almanya, Fransa ve Hollanda'da kurulmuş ofisler, küresel dış ticarete hizmet etmiyordu. Uluslararası raporlama sistemlerine de dahil olmadıkları için Garanti Bankası'nın risk yönetimi kavramının dışında kalıyorlardı. Almanya'daki tüm temsilcilikleri Düsseldorf ofisi bünyesinde topladık ve dış ticaret finansmanına uygun bir formata getirdiğimiz bu temsilciliği elde ettuk. Bir yandan iş akışları ve iş akışlarına uygun bilgi sistemleri ve

teknolojilere yatırım yaparken, bir yandan da bilanço yapısını güncelledik. Tüm bunlar senkronize bir şekilde gerçekleşti. Şube sayısını 160'a indirmek de bu dönemde aldığımız önlemlerdendi. Yeniden yapılanmayı hızlandırmak için altyapı kurulana kadar daha az şube üzerinde çalışmak gerekiyordu. Sonrasında şube sayısı tekrar arttı ve bine yakın şubemiz oldu. O dönemin yöneticileri olarak şubeleri kapatarak yenilemeyi tercih ettik. Şubelerin yüzde 60'ından fazlası yıkılıp yeniden kuruldu.

Yapının güçlendirilmesine yönelik uygulamalara örnek olarak Doğuş Grubu'na verilen krediler de gösterilebilir. Garanti Bankası'nın Doğuş Grubu'na kullandırdığı krediler aslında grubun devletten alacaklarını finanse ediyordu. Devletin borçlarını devlet tahviline çevirterek bu nedenle şirketlerin bankaya borçlanmasını önledik. O tahvilleri de uluslararası piyasalarda finanse ederek banka üzerindeki hissedar kredilerini tamamen sıfırladık. Bu çok önemli bir gelişimdi ve yapabilmek için ciddi bir finansal mühendislik gerekiyordu.

Zaman zaman yaptığım şube ziyaretlerinden dolayı bunun iş tanımımda olmamasından dolayı eleştirilmişimdir. Oysa şubeleri ziyaret etmek benim için dolaşarak yönetme anlamına gelir. Bir lider sahayı görmeden, orada çalışanlarla tokalaşmadan, onların ruh halini gözlemlemeden, akıl, fikir, beceri ve yetkinliklerini yerinde görmeden doğru bir karar veremez. Yöneticinin merkezde oturup lüks içinde etrafına bakarak aldığı kararlar eksik olmaya mahkumdur. Denetim, öğrenme, geri bildirim, bire bir iletişim, kişisel temas, hatta fırsat varsa birlikte yemek ve özel hayatlarıyla ilgili ihtiyaçlarından haberdar olmak yönetebilmenin önemli bir parçasıdır. Özellikle bir şirketin değişiminden veya kurumsal yönetiminden sorumlu olan bir yöneticisi stratejilerini hayata geçirirken mutlaka sahada da olmalıdır. Her çalışanın bir profesyonel hayatı bir de özel hayatı vardır. Mutluluk ancak bu iki hayattan birden tatmin olmakla yakalanır. Çalışanların mutluluğu, kurumsal başarının ilk aşaması olarak görülmelidir. Binlerce kişilik kadrolarla çalışırken onları motive edip tek hedefe kanallı edebilmenin sırrı, yönetimin empati duygusunu tabana yayabilmesidir. Yönetim kurulundan icraya, oradan aşağı kademelere doğru yayılan bir kurum kültürünün oluşması ancak her kademedekilerin aynı özeni göstermesiyle mümkündür. Kimi zaman aynı grup içinde çalışanlarına değer veren ve vermeyen şirketler olabildiğini gördüm. Patron şirketlerinde her yiğidin bir yoğurt yiyişi olduğu gibi, tepedeki yöneticinin tavrı kurum kültürünü belirleyebiliyor; fakat kurumsal yapılarda ekiplerin moral ve

motivasyonunu kuvvetli tutabilmek için takım çalışmasını kurum kültürünün bir parçası haline getirmek gerekli. Garanti Bankası'nda ve sonrasında görev aldığım kurumlarda, Doğan Cüceloğlu danışmanlığında yoğun kurum içi psikolojik eğitim çalışmaları yaptık ve hep olumlu sonuçlar aldık.

Banka yönetirken bir sosyal psikologla çalışma ihtiyacı neden duyulur? Doğan Cüceloğlu tabii ki salt bir psikolog değil. Özellikle tanımlı gruplar üzerinde birçok bilimsel araştırma yapmış biri. Bu çalışmaları banka çalışanlarında kurumsal bir ekip oldukları bilincinin yayılması, birlikte çalışma kültürünün pekişmesi, bölümler arası iletişim kanallarının güçlenmesi gibi açılardan bakıldığında, konunun optimum verimlilik sağlama bakımından çok önemli olduğunu düşünerek yaptık. İçinde yer aldığım değişim programlarında Doğan Cüceloğlu'nun çok büyük katkısını gördüğümü söylemeliyim. Değişim yönetiminden sorumlu olanların hiçbir zaman her şeyin iyisini kendinin bilebileceğini düşünmemesi gerekir. Hatta en emin olduğu konularda bile kuşkucu davranmalıdır. Bu kuşkuculuğun zaman kaybettirmemesi için de danışmanlık almaktan kaçınmamalıdır. Gerçek hayatta Mazhar Fuat Özkan'ın Sen Neymişsin BeAbi şarkısında dile getirdiği gibi her elini attığı konuda en başarılı olan bir insan tipi yoktur. İletişimin bunca ilerlediği çağımızda hangi uygulamanın nerede ve nasıl yapılması gerektiğini bilebilirsiniz ama bu bilme durumu aslında bildiğini sanmaktan ibarettir. Birçok konuyla ilgili olarak uluslararası danışmanlık firmalarıyla da çalıştık. Özellikle yeni ürünleri hayata geçirirken bildiğimizi sandığımız konularda birçok yeni bilgi edindik. Değişim öyle bir süreçtir ki, yaparken öğretir ve öğrenmenin sonunun olmadığını tekrar tekrar kanıtlar. Öğrenen bir organizasyon haline gelmek de ancak yeni bilgiye saygı duymak, bilimsel veriye dayalı her uzmanlık konusunu el üstünde tutmakla olur. Ezbere iş yaptığınız an yenilenme ve gelişmeden uzaklaşmışsınız demektir. Akın Öngör'ün çalışma hayatının sonunda yazdığı kitabın başlığı olan "Benden Sonra Devam" da bunun altını çiziyor. Emekliliğe giderken arkasında öğrenen bir organizasyon bıraktığını belirtiyor. Nitekim ondan sonra genel müdürlüğe gelen Ergun Özen de aynı yapıyı sürdürerek başarıyla göreve devam etti.

Ergun Özen'i 1992 yılında Türkiye İş Bankası'ndan bize gelmesi için ben ikna ettim. Bankacılığa başladığı ilk yıllardan beri tanıyıp beğendiğim, başarılı, dinamik, çevik, iyi ahlaklı, son derece programlı, genç bir bankacıydı. Genel müdür yardımcısı olduğum zaman hâzineyi yeniden yapılandırmak için bir hazine müdürü arayışına girdiğimizde,

kendisinden özellikle rica ettim. Değişimin odağında yer alabileceğini anlattım. O da sağ olsun, kırmadı ve müdür yardımcısı olarak aramıza katıldı. Zamanla hazine müdürü, genel müdür yardımcısı ve en başarılı genel müdürlerden biri oldu. Ergun Özen önu açılan bir gencin ne kadar parlak bir kariyer çizebileceğinin güzel örneklerindendir.

Kuvvetli kadrolarla çalışmak kurumların kendi yöneticilerini yetiştirmesine olanak tanır. Bu da her zaman daha olumlu sonuçlar getirir. Bunun aksi tavır ise çevresinde güçlü kimse bulunmasını istememektir. Piyasada olduğu gibi kariyerde de rekabet kalite getirir. Kurumsal gelişim, yöneticilerin kendilerinden daha yetkin ve donanımlı insanlarla çalışabilmesine bağlıdır. Bu açıdan kompleks sahibi olan kişiliklerin değişim yönetiminde başarılı olabileceğini düşünmüyorum. Bugün Türkiye bankacılık ve finans sisteminde genel müdür düzeyinde çok başarıyla görev yapan, geçmiş dönemde farklı seviyelerde birlikte çalışma şansına eriştiğim birçok arkadaşım var. Onların da Garanti'nin değişim sürecinde çok büyük payı var. Aradan yıllar geçmesine rağmen bir zamanlar birlikte çalıştığımız her seviyeden arkadaşlarla karşılaştığımızda, gözlerinin içinin güldüğünü görüyorum. Herhangi bir ast üst ilişkimiz kalmamış olmasına rağmen rastlaşmaktan memnun olduklarını gördüğüm zaman başarılı olduğumu anlıyorum.

Böylece Garanti Bankası 1990-2000 yılları arasında, piyasalar türbölans altındayken, siyaset iç çalkantılarla uğraşırken, mükemmel bir zamanlamayla değişimini tamamlamış oldu. Burada ulaşılan sürat, güçlü ve uyumlu bir yönetimin eseri idi. Ayhan Şahenk'in başkan, Yücel Çelik ve Zekeriya Yıldırım başkan vekili olduğu yönetim kurulunda yer alanların gözetiminde zor bir değişimi senkronize biçimde beraberce gerçekleştirdik. 1994 yılına geldiğimizde bankanın mali gücü yükselmiş, finansal yönetim iyileşmişti. Körfez Savaşı sürecinde Türkiye'deki bankalardan ciddi oranda mevduat çekilirken sorunsuz nakit, döviz ve efektif ödeyebilen nadir bankalardan biri olduk; çünkü bu durumu öngörerek önceden planlama yapabilmıştık.

Körfez Krizi 2. Dünya Savaşı'ndan sonra bu kadar yakınımızda yaşanan ilk gerçek savaştı ve doğal olarak Türkiye ekonomisini olumsuz etkiledi. Ülkeyi 1994 krizine taşıyan süreç de böyle başlamış, siyasi istikrarın bozulması da kriz yönetimini zora sokmuştu. Bu koşullara dayanamayan üç banka 1994 başında iflas noktasına geldi.

Devletin TYT Bank, Marmara Bank ve Impex Bank’a el koyması, bir bakıma bankacılık sisteminde bazı risklerin de ortaya çıkması anlamına geliyordu.

Finans sektöründe domino etkisi diye bir kavram vardır. Sektördeki bir banka herhangi bir sebeple yaralandığı veya sistem dışına çıktığı zaman, diğerlerine de olumsuz etki yayılır. Güven bunalımı başladığında da en sağlam diye nitelendirilen bankalar bile güç duruma düşebilir. Sistemik risk dediğimiz bu tür bunalımların önüne geçmenin en sık rastlanan önlemi devletin garanti vermesidir. Devlet güven sistemini hemen yeniden oluşturan mevduat garantisi aracını kullandığında sektör rahatlar. 1994 başında üç bankanın arka arkaya iflas etmesi, dördüncü banka olarak Bank Ekspres’in de potaya girmesi, çok daha büyük bir riske işaret ediyordu. Garanti Bankası’nın Bank Ekspres hisselerini alması da bu yüzden basit bir banka kurtarma operasyonu değil, Türk bankacılık sisteminin olası bir riskle karşılaşmasını önleyen ilk unsurdu. Bu dönüşüm o akımın önünü kesti. Bu açıdan bakıldığında Garanti Bankası’nın hareketini bağımsız bir mikro-ekonomik operasyon olarak görmemek gerekir. O dönemde o üç bankanın batmasından sonra bir dördüncü batma daha yaşansa, belki de birçok bankayı hiç hak etmedikleri halde büyük sorunlarla karşı karşıya bırakabilirdi. O tarihte üç bankası olan bir grup olduğumuzdan hepimizin aynı gemide olduğunun bilincindeydik ve bu motivasyonla hareket ettik. Bu hareketi başka gruplar da yapabilirdi ama Doğu Grubu yatırımlarının önemli bir bölümü finans sektöründe olduğu için yapısal bir sorunu önleme çabasına biz girdik. Bu konuda Ayhan Şahenk de önemli bir etken oldu. Devlete karşı şükran, Türkiye’ye karşı sevgi duygusu yüksek olan bir kişiliği vardı. “Ülkem varsa ben varım.” diyen bir iş adamıydı. Bank Ekspres’in satın alınması Garanti Bankası’nın o dönemdeki finansal ve operasyonel gücünün de bir göstergesi oldu. Kriz ortamında, sorunlu bir bankayı devralıp, rehabilite edecek insan kaynağı, bilgi birikimi ve mali gücü olan bir kurum haline gelmiş, marka itibarı da aynı oranda yükselmişti.

Garanti Bankası’ndaki icra görevimden ayrılırken arkamda kurumsal dönüşüm yönetiminin Türkiye’deki en kapsamlı örneklerinden birini bıraktığımı görüyordum. Akın Öngör de ulaşılan sonucu şöyle tarif ediyor: “2000 yılında ise Garanti bambaşka bir görünüm arz ediyordu. Yaratıcı, ileriye güvenle bakan, büyüme yönüne girmiş, altyapıları eksiksiz tamamlanmış, kültürü ‘çağdaş çalışma kültürü’ olarak gelişmiş, teknolojiye ülkenin en iyi çalışan en ileri merkezini kurmuş,

süreçlerini devamlı yeniden düzenleyerek optimal verimliliğe ulaşmakta olan, rating kuruluşlarından en yüksek notu alan, müşterileri tarafından “en beğenilen” seçilen, uluslararası basın tarafından “en saygın kuruluş” ve “dünyanın en iyi bankası” seçilmiş bir Garanti! Fişek gibi bir ekip, müthiş teknoloji ve etkin süreçler... Şubesiz bankacılıkta, yani ATM, internet ve telefon bankacılığında Avrupalılara parmak ısırtmış lider bir banka... Kendisini devamlı geliştirmeyi, sürekli değişim yönetmeyi benimsemiş ve bunu etkin uygulayan bir banka. Düşen enflasyona son dört senede hazırlanarak faizlerin hızla düşeceği ortamda nerelerde ve nasıl büyüyeceğini, kârını katlayarak geliştireceğini planlamış bir Garanti... Kârda ve kârlılıkta en üst seviyelere gelmiş, kah ikinci, kah birinci olan, Türkiye’nin en güvenilir iki, üç bankasından biri... Hollanda’da, Rusya’da bankaları, ülkemizde başarılı sigorta, leasing şirketleri olan bir kurum. En üst yöneticileri yıldız olan ve en az dört-beş bankaya genel müdür çıkartabilecek potansiyelde hazırlanmış, nitelikli, müthiş bir takım... Bütün çalışanların bankasına bağlı, çalışmaktan gurur duyduğu, katılınılan, katkıları ile bankayı yücelten 5.900 kişilik müthiş bir ekip... Etik ilkelerine sıkı sıkıya bağlı, “kara gün dostu” ve müşterilerince “iyi ahlâklı” olarak nitelenen bir banka! Garanti’nin piyasa değeri bu dönem içinde 5 milyar ABD Doları’na kadar çıkmıştı. Hem de yapılan kârların bünyede tutulması dışında hiçbir taze sermaye enjeksiyonu yapılmadan... Bu tam 33,3 misli değer artışını ifade etmekteydi. Bankanın hisseleri yurtdışında başarıyla satılmış, halka açıklık nispeti yüzde 31,5 olmuştu. Toplam 233 şubesi vardı. Garanti’nin ratingi “A” idi. Capital Intelligence rating kuruluşu “A” notunu ilk defa çok şubeli bir bankaya, Garanti’ye vermişti.... Takip eden yıllarda Thompson Bankwatch’dan (A), Duff and Phelps’den (A) kredi notu aldı ve yine Capital Intelligence’den (A) almayı sürdürdü. Bu notlar devletin borçlanması için verilen kredi notu ile tavan olarak sınırlandırılıyordu. Bankanın konsolide bilanço toplamı 14,6 milyar ABD doları idi... Bankanın insan kaynaklarındaki köklü değişikliklerden sonra, çalışan toplamı 5.400 olmuştu; ortalama yaş ise 30,5 idi. Garanti artık genç ve dinamik bir insan gücüne sahipti. Toplam çalışanların yüzde 51’i, orta yönetimin yüzde 38’i, üst yönetimin de yüzde 40’ı kadındı. Bu sayılar Türkiye’nin çok ötesinde, en ileri Batı bankacılığında bile yanma yaklaşılamıyan rakamlardı. Üniversite mezunları çalışanların yüzde 75’ini, gerçekten iyi İngilizce bilenler ise yüzde 30’unu oluşturunuyordu. Bankanın yeni vizyonuna uygun olarak, Türkiye ekonomisinin dünya ekonomisiyle entegre olma aşamasında bunu en iyi gerçekleştirecek insan kaynağı yapısı sağlanmıştı. Banka geleceğe umutla bakıyordu.... 1995’te Euromoney dergisi Garanti’yi “Türkiye’nin En iyi Bankası,” The Banker dergisi de “Sermaye Kârlılığında Dünya İkincisi,” “Aktif Kârlılığında Dünya

Dördüncüsü” seçti. 1996’da Garanti en anlamlı ödülü Birleşmiş Milletler Örgütü’nden aldı; UNEP doğal hayatın korunmasına yönelik çalışmalarından dolayı “Global 500 Ödülü’nü dünyada ilk defa bir bankaya, Garanti’ye verdi.... 1997’de Euromoney Garanti’yi yine “Türkiye’nin En iyi Bankası” seçti. 1997’de Financial Times gazetesi bir araştırma yaparak Avrupa’nın en saygın kuruluşları listesini yayınladı. Bu listede Türkiye’den iki kuruluş vardı: Mercedes Benz ve Garanti Bankası. Burada ülkemizden tek Türk kuruluşu olmasının yanında tek banka olarak Garanti yer alıyordu. Saygın olmak! İşte gelinen en üst nokta diye düşünmüştüm!...

Yine 1998’de Euronews televizyonu Garanti’yi “En Başarılı” seçerek özel bir program hazırladı ve yayınladı. Dünya gazetesi “En Girişimci Banka” seçti. Aynı yıl Piar Gallup tarafından yapılan “Çalışan Memnuniyeti” anketinde gurur verici sonuçlar çıktı. Garanti’de çalışanların “Tatmin Endeksi” yüzde 62 ile Avrupa’da en öndeki grupta yer aldı. Lider İsveç (%66), Norveç, Danimarka ve Avusturya (%63) ardından gelerek İngiltere, İtalya, Fransa’nın çok önünde yer aldı. 1999’da Global Finance dergisi Garanti’yi “Türkiye’nin En iyi Bankası”, Capital dergisi “En Beğenilen Banka” seçtiler.... Euromoney dergisi Garanti’yi “Türkiye’nin En İyi Bankası” seçmenin yanında müthiş bir gelişme ile kendi gruplamalarında bütün Türk bankalarının da yer aldığı “on binlerce banka içinde, orta ölçekli bankalar arasında Garanti’yi “Dünyanın En İyi Bankası” seçti. İşte bu inanılmazdı! Bütün bu başarılarla Garanti büyük bir takım çalışması anlayışıyla geldi. Çalışma kültürünün tamamen değiştirildiği, katı hiyerarşinin kaldırılarak, en üst ile en alt arasındaki kademe sayısının altıya indirildiği, edildiği ve cezbettği nitelikli insan gücünün yüksek bir motivasyonla yönetime katıldığı, yetkilendirme, katılım ve etik ilkelerin önde olduğu, açık iletişimle herkesin dilediği kişiye hemen ulaşabildiği bir banka haline geldi. Dışa açık, dünyadaki en son gelişmeleri izleyip değerlendiren, bazen de bu gelişmelere yön veren bankacıların olduğu bir kurum... Periyodik yapılan Vizyon Toplantıları ile vizyonun paylaşıp herkes tarafından benimsendiği, süreçlerini sürekli yeniden düzenleyerek verimliliğini artıran bir Garanti oldu. Bilançoğu idare eden Aktif-Pasif Komitesi üst yönetim yanında bölge ve ilgili birim müdürlerinin de katıldığı 18 kişilik bir komite oldu. Genel Müdürlük Kredi Komitesi yedi kişiden oluşuyordu. Bütün üst yönetimin oluşturduğu “ortak akıl” ile yönetilen bir banka oldu. Geleceğin üst kademelerine, sistematik olarak nitelikli ve bankayı bilen yöneticiler yetiştiren bir banka... Oluşacak düşük enflasyon ortamını öngörerek hazırlık yapan, küçük işletmelere, bireysel bankacılığa önem vererek büyümek için “Nokta Projesi”ni devreye

şokan, “mikro market” pazar araştırmalarını tamamlamış, bireysel ve ticari ekonomik potansiyelini ölçümlemiş, açacağı yeni yüzlerce şubeyi planlamış bir Garanti!”

Başlangıçta böyle bir sonuca ulaşabileceğimizi kestirmem mümkün değildi tabii. 1990 yılı sonunda Marmaris’te yapılan Garanti Bankası yöneticiler toplantısına katıldığımda, özel sektöre yeni geçmiş bir bankacıydım. Benim için çok etkileyici bir toplantıydı. Bütün birim müdürleri ve çalışma arkadaşlarımı orada tanıma şansı buldum. Özveriyle çalışan, iyi niyetli, işine konsantre olmuş bir ekip görünümündeydiler. Buna karşın sektör sıralamasında onuncu sıradaydı. O gün, yakın gelecekte önündeki rakiplerini geçerek Türkiye’nin bir numaralı bankası haline geleceğine inanan yoktu. En büyük hedef, yakındaki rakiplerden olan Yapı Kredi Bankası’nı yakalamaktı. Aktif büyüklük bakımından gerilerde olması ve yapısal niteliklerinden dolayı şampiyonluğa oynamaya hazır değildi. Yine de sahibinden kaynaklanan ve hayata geçirilmeyi bekleyen bir vizyonu vardı. Vizyon kimi zaman bir hayal olarak görülebilir ama doğru bir stratejiyle buluşursa hayal olarak kalmaz, gerçekçi hedef haline gelir. Hedefe ulaşmak için de strateji yetmez; doğru uygulamalarla niyetin ortaya konması gerekir. Vizyon ve strateji ne kadar tutarlı olursa olsun tam ve doğru uygulama yapılmadığında çok daha büyük problemler çıkar ve ortada ne vizyon ne strateji kalır. Uygulamanın birinci enstrümanı insan kaynaklarıdır. Doğru adamları doğru işlere yerleştirip, ekip çalışmasını ve raporlama sistemlerini oturtuktan sonra yöneticilerin işine karışmamak, vizyonla hedef arasındaki yolu kısaltır. Üst yönetimin en önemli işlevi de stratejileri hayata geçiren kadroları hedefe odaklamak olmalıdır.

Akın Öngör 1 Eylül 1993 günü ekipteki tüm arkadaşlara bir yazı gönderdi ve Garanti Bankası’nın Capital Intelligence derecelendirme kuruluşundan en yüksek rating notu olan A aldığını bildirdi. Bu çok önemli bir gelişmeydi; çünkü o güne kadar bir Türk bankası bu düzeyde bir payeye layık bulunmamıştı. Uluslararası bankacılığa açık olmayan bir bankacılık sisteminde zaten derecelendirmeye girme ihtiyacı da duyulmamıştı. Kendi mahallesinde oynayıp yurtdışından kredi alma ve dışa açılma ihtiyacı duymayan, dış fonlama talebi olmayan bankalar için rating’in de fazla bir anlamı da olamazdı. Türkiye’deki bankaların konumu herkes tarafından biliniyordu. Birçoğu zaten devlet garantisi altındaydı. Kurduğumuz profesyonel kadro, insan kaynakları yönetiminin önemsenmesi ve hizmet kalitesini gelişimiyle fark yaratan Garanti Bankası’nın uluslararası bir takdir

belgesine sahip olması, kalite kavramını gündeme getirdi. Bankacılıkta müşteri hizmetleri kalitesine öncelik vermek yeni bir kavramdı. Bankalar genelde finansal yapılarıyla yarışırdı. Biz ise bankacılığın hızla gelişen rekabet koşulları karşısında ihtiyaç duyduğu vasıflı insan gücü, yüksek seviyeli eğitim ve insan kaynaklarına yatırım yapmıştık. Şube ve personel sayısını optimal düzeyde tutarak kârlılık adına hizmetten taviz vermemiştik. Diğer yandan maliyetleri aşağı çekip daha kaliteli hizmeti daha az sayıda ekiple vererek yüksek kârlılık yakalamış, finansal gücümüzü bu yolla artırmıştık.

O yıllarda çok meşhur olan Sucu Çocuk reklamı, bu hikayeyi anlatıyordu.

Sokakta su satan çocuk, sudan kazandığı parayı işine yatırıp müşterileri için bir şemsiye alıyor, biraz daha kazanınca sandalye koyuyor, satışları artınca bu kez limonata da satmaya başlıyordu. Ürün çeşitlemesi, hizmet kalitesi ve müşteriye önem verme kavramları bu kadar basitçe anlatılabiliyordu ama bunu yapabilmenin ön koşulu kazandığını işe yatırmaktı. Önceleri Young&-Rubicam Reklamevi, sonradan Alametifarika adlı ajansı ile bankaya hizmet veren reklamcı Serdar Erener'in özellikle marka iletişiminin tasarlanmasında çok emeği geçti. Garantinin kampanyaları onun profesyonel kariyeri açısından da önemli oldu. Yine bankaya çok uyan bir reklam fikri de Taksi filmiydi. Havaalanına giden yolcusuna ideal şartları sağlayan son derece kibar şoför, günlük gazeteleri de sunduktan sonra "Başka bir arzunuz?" diye soruyor, durumundan çok memnun olan yolcu "Bir de kahve olsaydı bari." diye espri yapınca, kahveyi de uzatıp şaşırtıyordu. Birkaç dakikalık reklam filmleriyle, bankanın bütün değişimini ve müşteri hizmetleri kalitesini aktaran bu reklam kampanyaları, marka algısını çok güçlendirmişti.

Dünyada 1980'li yılların ortası ve 1990'lı yılların başında etkisini hissettiren ve Citibank'ın başını çektiği bireysel bankacılık kavramı, neredeyse eşzamanlı olarak Garanti Bankasıyla Türkiye'ye getiriliyordu. Bireyin keşfi yaygınlaştıkça kurumlar insanlara ulaşma ihtiyacı duymaya başlamıştı. Bu yeni kavram farklı bir teknolojik altyapıya ihtiyaç duyurdu. Bir finansal süpermarket gibi hizmet verebilmek için kurulan pazarlama departmanı, hızla kredi kartları ödeme sistemlerini hayata geçirdi. Bireyi keşfetmek ölçek ekonomisinden faydalanma anlamına geliyordu. Fiyat duyarlılığı daha fazla olan büyük kurumsal firmalar dışı açıldıkça finansal aracılık

hizmetlerini banka dışı finans kurumlarından da alabilir hale geldiler. Böylece sermaye piyasalarına da açılabiliyorlardı. Örneğin Koç Grubu ve Sabancı Holding uzun vadeli bir yatırıma girerken bono ihracı veya uluslararası sermaye piyasalarına açılarak otofinansman sağlayabiliyordu. Bu da büyük kurumsal yapıların bankalara ihtiyacını azaltmaya başladı. Bankanın bu kaybı başka bir müşteri kitlesiyle doldurması gerekiyordu. Bu eğilimi en erken fark ederek pazarlama yapısını bireysel bankacılık ve KOBİ bankacılığına uyarlayan da yine Garanti Bankası oldu. Böylece sadece büyük ölçekli kurumsal yapılarla çalışan banka giderek yeniden KOBİ'lere de kapılarını açmış oldu.

Garanti dönüşümündeki diğer önemli bir konu da teknoloji yatırımlarıydı. Şube sayısının çokluğuyla öne çıkan bankalar arasında tüm ağını gerçek zamanlı tek bir sisteme bağlayan ilk banka olması hem kârlılığı hem müşteri ilişkilerini önemli ölçüde etkiledi. Garanti Teknoloji Genel Müdürü Hüsnü Erel'in başarısı, hakikaten büyük bir değişim yaratarak bütün sistem altyapısını güncellemesiydi. Yazılım tasarımlarında müşteri odaklı hizmetleri yürüten ekibin başındaki özverili çalışması tebrike şayandı. Bu teknoloji gücüne sahip olmanın çıktılarından biri de bireysel ve kurumsal pazarlamanın etkinliğinin artması oldu. Büyük şirketlerle büyük işler yapabiliyorduk. Diğer yandan ilk KOBİ bankacılığını da başlatıp kâr marjı daha yüksek, riski daha yaygın bu segmentte başarılı bir kredi politikası uyguladık. Bu aslında Garanti Bankası'nın 1940'lı yılların ortasındaki kuruluş felsefesinde de yeri olan bir konuydu. Yüz tane iş adamının bir araya gelerek kurduğu çok ortaklı bu bankanın temel amaçlarından biri küçük ve orta ölçekli işletmelerin kredilendirilmesiydi.

Halen Hollanda büyükelçisi olan Şaban Dişli, 1991 yılında yurtdışı muhabir bankalarla olan ilişkilerimizi yöneten birimin müdürüydü ve bana bağlı çalışıyordu. Bir gün heyecan içinde odama geldi ve "Çok büyük bir problemimiz var. Deutsche Bank kırk bin marklık bir akreditifimize teyit eklemiyor" dedi. Türkiye'deki bir ithalatçı için Almanya'ya akreditif açmıştık ve yurtdışına para ödenecek, müşterimizin malı gelecekti. Deutsche Bank ise bugün 25 bin dolar kadar bir miktar olan bu küçük tutarı "Limitiniz yetersiz." diyerek onaylamıyordu. Bu hakikaten büyük bir problemdi. Hem müşteri nezdindeki hem de bankanın kredibilitesiyle ilgili algıyı çökertebilecek bir durumdu. Hemen telefonla irtibat sağlayıp Deutsche Bank'ı ikna ettik ve iki dakika sonra iş çözümlendi. Muhtemelen kurumsal bellekte kalmamış bu anı hiç aklımdan çıkmamıştır. O dönemde dışarıdan Türkiye'ye ve Garanti Bankası'na nasıl bakıldığını gösteren bir olaydı.

O dönemde başında bulunduğum aktif pasif ve fon yönetimiyle fon maliyetini olabildiğince düşük tutarak uluslararası piyasalardan uzun vadeli ve düşük maliyetli krediler aldık. Dış finansman sonucu elde ettiğimiz yerel kaynaklarla da kârlılığımızı artırdık. Ödenmiş sermayenin 2 trilyon lira gibi önemli bir tutara yükselmesi, sermaye yeterlilik rasyosu açısından önemli bir adımdı ve uluslararası işlemlerdeki hız ve ayrıntılara gösterilen özenle birleşerek hemen müşteri ilişkilerine yansıdı. Dövizli işlemlerde dolar bazında sürekli yükselen bir eğri çizmemiz, uluslararası işlem yapan nitelikli bir banka konumuna gelmemizi sağladı. Sonuçta Türkiye'nin en istikrarlı büyüyen bankası olduk.

Bu deneyim sonucunda en garantili değişim yönetiminin ekip çalışmasıyla olacağına inandım. Liderlik çerçevesinde tüm genel müdür yardımcıları ve alt kademelerdeki görevliler arasında da tam anlamıyla şeffaf bir iletişim vardı ve işlem bazında çok çevik bir organizasyon yapısı oluşmuştu.

Bir sorun çıktığında bir araya gelerek anında çözebiliyorduk. Örneğin o yıllarda Migros ile pazarlama ekibimiz arasında yaşanan bir anlaşmazlıktan dolayı önemli bir hesap kapanma noktasına gelmişti. Sebebi Migros mağazalarından toplanıp Garanti Bankası'na teslim edilen nakit toplamındaki birkaç kuruşluk noksanıydı. Kasada açık çıkınca da miktarına bakılmaksızın müşterilerle tartışma yaşanıyordu. Bankanın nakit toplama ekibi bana bağlı çalışıyor, işlemler ise pazarlamadaki arkadaşlar tarafından yürütülüyordu. Küçük kasa açıklarının sorumlusu ise belirsizdi. İki kurum arasında tam güven ilişkisi olmasına rağmen iki taraf da sorumluluğu birbirine yüklediğinden işlem tamamlanamıyordu. Migros Genel Müdürü Bülent Ozaydınlı'yı ziyarete giderek organize bir suç olmadığı sürece işlemlerin aksamayacağı garantisini verdim ve ekipteki arkadaşlarla birlikte bir çalışma yapıp bu pürüzü hemen giderdik. Ardından Koç Grubu'yla Doğuş Grubu'nun bu iki şirketi arasında çok başarılı ve uzun soluklu bir iş birliği yaşandı.

Bir gün bütün yaptıklarımı herkese rahat rahat anlatıyor olmamdan dolayı gariptendiğim söylendi. Deneyimleri ve başarı formüllerini gizli tutarak rakiplerden saklamamın beklendiğini anladım. Oysa yaptığım her şeyi anlatmam başkalarının da aynısını yapabileceğini anlamına

gelmiyor. Bunları yapabilmek için belli bir altyapı ve güce sahip olmak lazım olmasa, her yönetici kuramsal kitapları okuyarak değişimi yönetebilir. Oysa bu mümkün değil. Öncelikle değişime gönül vermiş, inanmış, konsantre olmuş bir takım gerekiyor. Bu takımı doğru kurabilmek de bir başka kilit nokta. Takım kurarken bir kadronun tamamen değişmesi çözüm getirmez. Mevcut insan kaynaklarını daha verimli kullanmanın yollarını arayıp, eksikleri yeni elemanlarla doldurmak yeğ tutulmalıdır. Bu konuda kişilik envanteri ve kişilik testleri yaparak her görevin gerektirdiği etkinliğe göre görev dağıtımı yapmanın çok faydasını gördüm. Her insanın birbirinden farklı ve ortak yönleri var. Örneğin, dışa dönük, insan ilişkilerine açık kişiliklerin bulunması gereken makamlarla geri planda kalmayı tercih eden içe dönük kişiliklerden verim alınacak işler kolayca ayırtedilebiliyor. Kişilik özellikleri dikkate alınmadığında ciddi sıkıntılar yaşanıyor. Doğru insanı doğru yerde kullanmak için bilimsel yöntemlerden yararlanmak varken bu imkânı kullanmamak anlaşılabilir tutum değil. Özellikle değişim yönetiminde harekete ayak uydurabilecek kadrolar oluşturmak ve gelecekte orman olacak bir fidanlık yaratmak gerekiyor. Eldeki insan kaynaklarının bir tür tomografisini çeken yöntemleri kullanmaktan hiç çekinmedim. Doğru istihdamı daha başarılı sonuçlar almanın sırrı olarak gördüm. Zekâ düzeyi testlerinde insanların yüzde 90'ına yakını aynı grupta çıkıyor. Bu nedenle çalışanları doğru alanlara kanalize etmek verimi artırıyor. Kimileri bu yöntemlerin işlevselliğini abarttığımı düşünüyor olabilir; ama en ufak bir sağlık sorunu yaşayan biri nasıl hekime danışıyorsa ben de o alanda eğitim almış uzmanlara güvenir, ortak akıl arayışına girerim. Çok stratejik, hayati önem taşıyan, şirketin gidişatını etkileyebilecek konularda ise mutlaka tam uzlaşma ararım. Bir kişinin itirazı bile konu üzerinde tekrar düşünüp tartmam için yeterlidir. Şirketin geleceğini etkileyecek bir karar, ortak akıl paylaşımı ve bilimsel verilere dayanmadan alınmaz.

Şimdi tekrar düşünelim. Yılların imbiğinden süzölmüş bu görüşleri paylaşmamın kime yararı olabilir? Ancak benim gibi düşünen yöneticiler ve yönetici adayları benim deneyimlerimden yararlanabilir. Onların rakibim olmasından ise hiç çekinmem. Çünkü sektöre yayılan doğru davranış kodları topyekûn bir fayda sağlar. Sağlıklı çalışan bir sektördeki nitelikli rekabet fair play kuralları içinde oynanan bir maç gibidir. Öne geçen ya da geride kalan olabilir fakat sonuç ne olursa olsun, o iki takımın gerçek sahibi olan ülke ve toplum kazanır.

BAŞBAKAN ÇAĞIRIRSA, GİDİLİR

“Kimse başından sonuna dek acemi ve yetersiz hissetmediği bir şeyde ustalaşamaz”

WALTER BENJAMİN

1993’ün son iki ayında ilk sinyallerini vermeye başlayan ekonomik krize karşı risk ağırlıklı kârlılık hesaplamaları yapmaya başladığımda, uluslararası bir banka olan Bankers Trust’dan aldığımız sistemi kullanıyorduk. Risk yönetimi de bana bağlı olduğu için dövizle olan baskıyı yakından izlemekteydim. Zaman kaybetmeden politikalarımızı duruma uygun hale getirdik. Örneğin dövizle borçlanıp TL’ye yapılan yatırımları durdurup, açık pozisyonları kapattık. Yıl sonunda neredeyse hiç açık pozisyonumuz kalmamış ve aktif pasif uyumunu sağlamıştık. 1994 başında kur ve faizlerde ciddi bir baskı olmaya başladı ve yukarı doğru bir hareket başladı. Temel sorun Merkez Bankası Başkanı Rüşdü Saraçoğlu’nun Başbakan Süleyman Demirel’e sunduğu raporlara göre yönlendirilmeyen maliye politikasıydı. Devletin borçlanma ve harcama politikalarındaki siyasi kararlar, yeni partilerin sahneye çıktığı siyaset arenasındaki hareketliliğin etkisinde kalmıştı. 1994 yılına Başbakan Tansu Çiller ve hükümet ortağı yardımcısı Murat Karayalçın’la giren Türkiye’de, geçmişte olduğu gibi para politikasının çok doğru kontrol edilemediği bir koalisyon dönemi yaşanıyordu. Bu da bir süre gevşek maliye politikaları uygulanacağını gösteriyordu. Doğal sonuç olarak devletin borçlanma ihtiyacı sürekli arttı. Bankalar genelde yurtdışından borç alıp hazine bonusu alarak iç borç ödemelerini sağlıyordu. Sistem herkesi memnun ediyordu ama açık giderek büyüyor, finansman ihtiyacı artıyor, bankalar para kazandığından dövizle borçlanmayı sürdürüyordu. Döviz kuru stabil olduğu sürece TL’ye yatırım yüksek getiri sağladığından yeni bir mutluluk zinciri oluşmaya başlamıştı. Garanti Bankası olarak bu para kazanma yolunu bilmemize rağmen pozisyonumuzu değiştirdik. Çünkü mutluluk zincirlerinin sürdürülebilir olmadığını biliyorduk. Kriz patladığında açık pozisyonda yakalanmayan nadir bankalardan olmamız risk yönetimini doğru yapmamızdan ve hazine yönetim sistemlerini doğru kurmamızdan kaynaklanıyordu. Erken uyarı sistemlerimiz çalışmıştı.

Bunun sonucunda 1994 başında Başbakanlıktan gayriresmî bir çağrı geldi. Dönemin Hazine Müsteşarı Osman Unsal, yardımcısı Ayfer Yılmaz, Başbakan Tansu Çiller'in özel sektör ve piyasa tecrübesi olan birinden bilgi alma isteği üzerine beni tavsiye ettiklerinden, bir cumartesi sabahı erken saatte telefonum çaldı ve başbakanın görüşmek istediği söylendi. Neden görüşmek istediğini hemen tahmin ettim. Piyasa o kadar karmaşık bir hal almıştı ki, Ankara'nın bilgi ihtiyacı duyması çok doğaldı. Ayhan Şahenk'e durumla ilgili bilgi verip siyasilerin fazla dinleme alışkanlığı olmadığı düşüncesiyle yazılı kısa notlar hazırladım ve akşamüstü 18.00'de Çillerlerin Yeniköy'deki yalısına gittim. Özer Çiller'le birlikte çok güzel karşıladılar. Biraz sohbet ettik. Sorun ne? Nasıl çözülebilir? Kısa ve orta vadeli önlemler ne olabilir? Yangını söndürmek için ne yapmalı? gibi başlıklar altında bilgi sunmaya çalıştım. Dinledikten sonra "Sen biraz daha kal." dedi. Saat 22.00 civarı Ankara'dan devletin yönetim kademesi de oraya geldi. Hazine müsteşarı, maliye müsteşarı ve Merkez Bankası Başkanı Bülent Gültekin'le bir yuvarlak masa toplantısı yaptık. Başbakanın isteği üzerine görüşlerimi onlara da anlattım. Bu genelde bürokratların pek hoşlanmadığı bir durumdur. Hepsi eski iş arkadaşlarım olsalar bile sanki yetersizlermiş gibi dışarıdan birini dinlemek istemezler. Örneğin Merkez Bankası başkanının oradaki varlığımdan çok rahatsız olduğunu hissettim. Sonuçta ben de keyfimden orada değildim. Türkiye'nin ilk ekonomi profesörü başbakanı çağırdığı için gitmiştim. Bu bilinçle mümkün olduğunca sadece piyasa dinamikleri hakkında konuşmaya çalıştım ve gece yarısına doğru müsaade istedim. Geç olmuştu, söyleyeceğimi de söylemiştim. Ertesi gün, pazar sabahı eşim ve oğlumla beraber kahvaltı etmeye Çırağan'a gitmek için direksiyon başındayken o zamanlar yeni çıkmış olan araç telefonu çaldı. Karşıdaki ses "Sayın Acar, sayın başbakanımla irtibat kuruyorum." dedi ve cevap beklemeden telefonu bağıladı. Tansu Hanım "Aclancığım, biz şimdi Ankara'ya gidiyoruz. Sen de bizle geliyorsun. Hemen havaalanına gel." dedi. Üzerimde bir kanvas pantolon, bordo kazak ve spor bir ceket olduğundan "Sayın başbakanım, benim kıyafetim hiç Ankara'ya uygun değil. Evimiz de Fenerbahçe'de. Gidip üstümü değiştirecek kadar vakit yok. Siz gitseniz ben arkadan gelsem..." dedimse de kabul ettiremedim. "Kendi aramızda toplantı yapacağız. Kıyafetinin nasıl olduğu önemli değil." dedi. Arabanın yönünü değiştirince ufak bir aile krizi de yaşandı tabii. Böyle bir durumu 13 yaşındaki bir çocuğa anlatmak zor. Atatürk Havalimanı VIP kapısına geldiğimde haber verilmiş olduğundan beni bekleyenlerle birlikte içeri girdim. Biraz sonra başbakan da geldi ve özel uçağına binip Ankara'ya gittik. Beni bir protokol arabasına bindirdiler ve Başbakanlık binasına geldik. İçerideki toplantı ortamı Yüksek

Planlama Kurulu toplantısı gibiydi. Başbakan yardımcısı, maliye bakanı, müsteşarlar, Merkez Bankası temsilcisi, Devlet Planlama Teşkilatı müsteşarı ve diğer zevatı tamamen koyu renk takım elbiseleri ve kravatlarıyla görünce başımdan aşağı kaynar sular döküldü. Böyle bir toplantıya bu kıyafetle gitmeyecek kadar devlet adabım vardı ama böyle çaresiz bir halde kalmıştım.

Herkesin bana bakarak içinden “Bu adam burada ne arıyor? Bu ne kıyafet? Bu ne saygısızlık!” dediğinden emindim. Toplantı sonrası tekrar İstanbul’a döneceğimi zannederken Başbakan yine “Sen kal şekerim.” dedi. Yanımda hiçbir eşyam yokken ne kadar olduğunu bilmediğim bir süre Ankara’da kalmam gerekecek gibi görünüyordu. Evi arayıp eşimden bana bir çanta hazırlamasını ve şoförle yollamasını istedim. Birbiri ardına toplantılar gece yarısına kadar sürdü, izleyen günlerde de aynı hızla devam etti. O dönemde de Merkez Bankası Başkanı Bülent Gültekin istifa etti ve kurum bir süre başkansız kaldı. Mümkün olduğunca diğer yetkililere piyasa için yapılması gereken ani hareketlerle ilgili tavsiyelerimi ilettim. Bunların bir kısmı yapıldı ve on gün içinde en azından ilk yangın söndürüldü. O süreçte başbakanın toplantılarda bulunmam için ısrarcı olmasını görüşlerimi rahatlıkla, açık ve şeffaf olarak paylaşmama bağlıyorum. Diğerleri gibi devlet memuru olmamam, piyasada aksadığını düşündüğüm ne varsa, herkesin anlayabileceği şekilde söyleyebilmemi getiriyordu. Kamu bürokrasisinde sık rastlanan söylem çekingenliği, güncel bilgi eksikliği ve hiyerarşi dışında bir görüş almaktan hoşnut olduğunu tahmin ediyorum. Diğer yandan özel bir bankada üst düzey yönetici olarak görev yaparken devlet kademelerine tavsiyelerde bulunmak sürdürülebilecek bir durum değildi. Dolayısıyla başbakanın bir süre sonra yaptığı tam zamanlı görev teklifini kabul etmedim. Benden istediği henüz kimin atanacağı belli olmayan Merkez Bankası başkan vekilliği idi. Bu kamuya geçme niyetim olsa bile kabul edilecek bir durum değildi. Bir koalisyon hükümetinde başkanın kim olacağını bilmeden vekilliğini kabul etmeyi doğru bulmam. Zaten Garanti Bankası’nda çok mutluydum. Dört yıl önce verdiğim özel sektöre geçme kararımın gerekçeleri halen geçerliydi.

Bu deneyim siyaset ve üst düzey bürokrasi ilişkilerinin nasıl yürüdüğüne yakından tanık olmamı sağladı. Bir akşam Başbakan Tansu Çiller tarafından çağrıldığım bir toplantıda, Ayfer Yılmaz ve Osman Unsaldı birlikte konuttaydık. Saat 21:00’e doğru başbakan geldi ve “Merkez Bankası’na başkan atayacağım kişiyi buldum.” dedi. Biz de “Hayırlı olsun.” dileklerinde bulunduk. Atayacağı kişinin Ünal

Korukçu olduğunu birazdan geleceğini ve kendisi bir başka toplantıda olacağından yeni başkan adayını bilgilendirmemizi istedi. Başbakan gitti, Ünal Bey geldi ve küçük bir toplantı odasında hazine müsteşarı ve yardımcısı hâzineyle ilgili brifing verdikten sonra ben de Merkez Bankası, para politikası ve piyasalarla ilgili bilgiler aktardım, iri yarı bir insan olan Ünal Korukçu mevcut durumu anladıkça yavaş yavaş masanın altına doğru kaymaya başladı. Sunum bittiğinde ise “Bu konuyu eşime danışmam lazım.” diyerek karar vermeden önce biraz zaman istedi. Sonradan anlaşıldı ki, Başbakanlık konutunun hemen karşısındaki Cumhurbaşkanlığı köşküne gidip Süleyman Demirel’le konuşmuş ve görevden affını istemiş. Tansu Hanım bu duruma çok sinirlenmişti.

Patronumun izniyle on gün kadar süren gayriresmî danışmanlıktan, başbakanın Bosna ziyareti öncesinde izin isteyerek ayrıldım ve İstanbul’a döndüm. Ardından Merkez Bankası başkanlığına para piyasalarının kuruluş döneminde yanında çalıştığım, yakından tanıdığım, iş yapma tarzı ve piyasalara hâkimiyetini bildiğim biri olan Yaman Törüner atandı. Her zaman o dönemde alınan önlemlerin yeterince radikal olmadığını, 2001’de Türkiye’ye çarpan krizin 1994’te önlenebileceğini düşünmüşümdür. Törüner’in de aynı fikirde olduğunu sanıyorum. Fakat siyasi ortam ve hükümet yapısı radikal önlemler almayı zorlaştırıyor, cesur bir değişim atağının bedellerini ödemeye kimse yanaşmıyordu.

Değişime gerçekten ihtiyaç olduğu ancak dibe vurduğunda hissediliyor ve başka bir çare kalmadığı görünüyorsa, acı reçetelere razı olmak gerekiyor. Sorunların statükocu ve popülist yaklaşımlarla geçirilmesi ancak daha büyük ve daha olumsuz sonuçlar doğuran sorunlar yaratır. Sorunu görüyor, ne yapılması gerektiğini biliyor, ama yapamıyorsanız, o görevi almamalısınız. Dengeleri korumak, halkı teselli etmek, yeni vaatlerde bulunmak sorunu çözmez. Çözüm doğru zamanlamayla değişime gitmektir ve bu yapılmadığında, halının altına süpürülenler boğucu bir toz bulutu olarak yeniden karşınıza çıkar.

1994 krizinin temel nedenleri devletin borçlanma ihtiyacını giderek artıran yapısal sorunlardı. Merkez Bankası’nın pansuman niteliğindeki para politikalarıyla kalıcı olarak çözülebilmesi de mümkün değildi. Para ve maliye politikaları yönetiminde yeni bir konseptte geçilmesi gerekiyordu. Bu kriz ilginç bir şekilde kariyerimde farklı bir kapıyı açtı.

BANK EKSPRES OPERASYONU

“Zaman, en bilge olandır; çünkü her şeyi aydınlatır

THALES

Bank Ekspres, Garanti Bankası'ndan ayrılan İbrahim Betil öncülüğünde, 1992 yılında bir grup iş adamı tarafından kurulmuştu. Bu girişimin öyküsü, yatırımın zamanlamasının önemini gösteren bir deneyimdir. 1980'li yılların ortalarında kurulup hayatlarını başarıyla sürdüren birçok yeni banka varken, birçoğu Garanti Bankasındaki çalışma arkadaşımız olan deneyimli bankacılar tarafından kurulan Bank Ekspres'in karşılaştığı ilk krizde havlu atmasının en önemli sebebi zamanlamayla ilgiliydi.

Yeniden yapılanma süreçleriyle değişime ayak uyduran ve toptancı bankacılık (merchant banking) kavramlarını hayata geçirip başarıyla yöneten bankalar arasına girme niyetiyle kurulan Bank Ekspres, denkleme katılmakta biraz gecikmişti. Finansal gücünü yerli yerine oturtamadan krize yakalanması ve çok yüksek oranda para çekilmesiyle karşı karşıya kalması, bütün küçük bankalara karşı olduğu gibi, Bank Ekspres'i de bir güven bunalımına soktu. Güven bunalımı giderek artarak bankacılık sisteminin tamamını tehdit eder hale gelince yönetsel sıkıntıları olsun olmasın, belli bir ölçeğin altındaki tüm yapılar zor duruma düştü. Yükselen dalgaya otursa hayatını sürdürebilecek olan Bank Ekspres de bunlardan biriydi ve dalga aşağı doğru döndüğünde kurulmanın bedelini ödedi. Oysa ne kuruluş zihniyetinde ne de işletme modelinde bir sorun vardı. Fakat talihsizliği kuruluşundan iki yıl sonra, daha böyle bebeklik çağında, büyük bir salgın hastalıkla karşılaştığından dayanma gücü olamadı.

Bu eleştiriyi yaparken şu soru akla geliyor: Finans sektöründe sürekli analiz yapan uzmanlar, iki yıl sonra böyle bir krizle karşılaşma ihtimalini öngörebilir miydi? Tabii ki herkes geleceğe dair fal bakabilir. Falda gördükleri de kimi zaman gerçek çıkabilir. Değişim yönetimi açısından önemli gördüğüm konu, geçmişe bakarak geleceği tahmin etmenin her zaman doğru sonuç vermediğidir. Bu dönemde

yatırım yapan girişimcilerin çoğu 1980'li yıllarda başlayan liberalleşmenin yarattığı, alabildiğine özgürlük sunan serbest piyasa ekonomisi mekanizmalarının hep aynı şekilde devam edeceğini varsaydılar.

Kararlarını alırken uluslararası konjonktürdeki gelişmeleri, siyasi ortamı ve savaş ortamının olası etkilerini hesaba katmadılar. Oysa ABD müdahalesi 1991 yılında başlamıştı ve ertesi yıl kurulan bir bankanın yöneticileri tarafından olası etkilerinin tahmin edilmesi gerekirdi. Örneğin bu konu Garanti Bankası'nda ayrıntılarıyla tahlil edilerek pozisyonlar bu ihtimallere göre düzenlenmişti.

ABD'nin Irak'a askeri müdahalede bulunacağına dair söylentiler ilk çıktığında Merkez Bankası kökenli olmanın sağladığı refleksle faizlerin yükseleceğini öngörmüştüm. Piyasada döviz talebinin artmaya başlaması efektif talebini artırır. Çünkü işletmelerin bir kısmı sırf para kasamda olsun diye banka hesaplarından para çeker. Olası bir nakit krizi riskini düşünerek Hazine Müdürü Şevki Korkmaz ve Dış İşlemler Operasyon Müdürü Yüksel Rizeli ile nakit para hacmimizi konuştum. Topluca bir para çekilişini karşılayacak boyutta nakitimiz olmadığını görünce efektif satın almayı önerdim. Nakit riskine karşı önlem olarak İsviçre'de birkaç bankayı aradık ve banknot döviz satın aldık. Atatürk Havalimanı'na gelen nakiti zırhlı araçlarla alıp hafta sonu boyunca döviz mevduatı yüksek olan şubelerimize yaklaşık 30 milyon dolar dağıttık. Gece yarısı Irak operasyonu başladı. Tahmin ettiğim gibi pazartesi sabahı bütün bankalardan nakit çekiliyordu. İstanbul'da muazzam bir kargaşa başladı. İstanbul'da nadir rastlanan yoğun karlı günlerden biriydi. Havalimanı kapandığından, Merkez Bankası da dahil olmak üzere kimse uçakla para getiremiyordu. Sadece Garanti Bankası ve birkaç bankanın müşterileri rahatlıkla para çekebiliyordu. Döviz tevdiat hesaplarından para ödeyebilen az sayıdaki bankalar arasında olmak, en etkili reklamdan daha çok itibar kazandırıcı oldu. Bazen perşembenin gelişi çarşambadan belli olur. Yönetim ekipleri her işi mutlaka kitapta yazdığı gibi yapmak zorunda değildir. Riskleri tahmin etmek ve anında önlem almak yöneticinin doğal görevidir.

Bank Ekspres yönetiminin de en azından bir piyasada herkesin aynı beklenti içinde olduğu zaman vakanın gerçekleşmiş etkisi yaptığını göz önünde bulundurması gerekirdi. Çünkü günümüzden otuz yıl öncesinde ne enformasyon sistemleri ne de iletişim bugünkü kadar yaygındı. Bilgiye ulaşım da görece zordu ve her veri bugünkü kadar

net görülemiyordu. Neler olabileceğini kestirmek çok kolay değilken ve benzer deneyimler yaşanmamışken güncel regülasyonlara güvenmeyip, ihtiyatı elden bırakmamak gerekirdi.

Anavatan Partisi'nin iktidarı kaybetmesi ve Doğru Yol Partisi'nin hükümete geçmesiyle ekonomik kararların daha ağır alındığı bir döneme girildi. Süleyman Demirel uzlaşmacı ve önemli bir devlet adamıydı. Onun ekonomi bakanlığını yapan Tansu Çiller'in başbakanlığında yeniden koalisyon hükümetlerine dönülmüştü. 1994 yılında yaşanan finansal dalgalanma, birtakım kararlar ve regülasyon düzenlemeleriyle giderildi; ama aslında yapılan sadece sorunu ertelemekten ibaretti. Sorun yumağı büyüyerek Bülent Ecevit başbakanlığındaki koalisyon hükümeti döneminde Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer'in anayasa kitapçığı fırlatma olayıyla ülkeyi krize sürükledi.

2001 yılında Türkiye tarihinin en büyük finansal krizini yaşadı. Bu büyük finansal krizin başlangıç noktasının 1994'teki öteleme olduğunu sezemeyen kimi bankaların birtakım hatalı davranışlara yönelmesi de aynı dönemde olmuştu. Henüz kurumsal altyapılarını tam anlamıyla yapılandırmadan, agresif bir şekilde piyasaya saldırmak bu hataların başında geliyordu. Oysa ABD'nde 1863 yılında Hugh McCulloch'un yazdığı kambyo denetimi esasları arasında bankacılara verdiği tavsiyeler, bir buçuk asır sonra Türkiye'de yapılması gerekenlerle aynıydı. Etik davranış biçimleri, çalışma prensipleri, müşteri tanıma ve kredilendirme mantığı gibi bankacılığın ilk neslinin kuralları belki Türkiye için yeni olabilirdi ama gizli saklı bilgiler olmadığı gibi ABD'nde de halen titizlikle uyulan temel kaidelerdi. Bir tasarruf sahibinin bir finans kurumuna güvenerek yatırdığı paraların emaneten kullanıldığını ve bir gün geri ödenmesinin zorunlu olduğunu unutmuş görünen bu bankalar mesleklerinin gereğini yerine getirmedi. Bu tavırlar da kriz üzerinde derinleştirici etki yarattı. Kırkın üzerinde bankanın tasfiye olduğu ve Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na katıldığı 2001 krizinin öncesindeki on yıllık döneme baktığımızda, yaşananların birçoğunun öngörülebilecek ve önlem alınabilecek konular olduğu görülür.

Doğuş Grubu'nun Bank Ekspres'i satın alıp elden çıkarma süreci, kendi içinde birçok ders barındırır. 1994 krizinde TYT Bank, Marmara Bank ve Impex Bank'ın iflas etmesi ve Tasarruf Mevduatı Sigorta Fonu'na (TMSF) devredilmeleri, bir kaos doğurmuştu. Finans sektörüne bir

virüs girmiş gibiydi ve sisteme olan güven sorgulanmaya başlamıştı. Herkes bir domino etkisinden korkuyordu. Bankaların battığı ve insanların mevduatını çekemediği bir ortamda yabancı kredi kuruluşları da alarma geçiyordu. Bu tehlikeli ortamda sistemin en zayıf halkasından girip kuvvetli halkalara doğru yayılma riski gösteren virüs, bütün mali sistemi tehdit ediyordu. Çok geçmeden sıradaki dördüncü banka olarak Bank Ekspres'in adı geçmeye başladı. İbrahim Betil, Merkez Bankası'yla görüşerek kurucusu olduğu bankayı devretmeye hazır olduğunu beyan edince, Yaman Törüner beni arayarak Türkiye İş Bankası'nın bu teklifle ilgilenmediğini, başbakanın Ayhan Şahenk ile görüşmek istediğini söyledi. O sırada Hollanda'daki bankamızın yönetim kurulu toplantısına gitmek için havalimanında olan Ayhan Bey'e ulaştım ve Başbakanlık'tan gelen görüşme talebini ilettim. Ayhan Bey akşam geç saatlerde beni aradığında yolunu değiştirmiş, Hollanda'ya giderken Ankara'ya uğramış ve görüşmeyi yapmıştı.

O günün canlı tanığı olan Akın Öngör yaşananları kitabında şöyle anlatıyor:

“Merkez Bankası'na doğru yol alırken, aslında duyacaklarımızı üç aşağı beş yukarı tahmin edebiliyorduk. Bize Bank Ekspres dahil birkaç banka teklif edebilirlerdi. Ayhan Bey, ‘Ne dersin?’ diye sordu. ‘Efendim Bank Ekspres'i mutlaka alalım. Birincisi, bankamız için kriz ortamında bu çok büyük bir prestij olur. Krizdeki bir sektörde, birdenbire tüketicinin, kamunun ve dünyanın gözü önünde çok büyük bir atılım yapmış oluruz. İkincisi de biz bu işten ileride kârlı çıkarız, böyle bir fırsatı değerlendirmemizi isterim.’ dedim. Merkez Bankası'na ulaşım başkanın odasına girdiğimizde, başkanın yanı sıra Cumhurbaşkanlığı danışmanının ve hazine müsteşarının da orada bulunduğunu gördük. Bu durum hemen dikkatimi çekmişti çünkü Merkez Bankası başkanları ile yaptığımız tüm görüşmeler hep ikili düzeyde olur, odada başka kişiler bulunmazdı. Bu sefer durum çok farklıydı. Merkez Bankası başkanı, ‘Hemen sadede geleceğim. Hepimizin bildiği gibi bankacılık sektörü ciddi bir kriz yaşıyor. Şu anda bazı bankaların önünde kuyruklar var. Sert tartışmalar oluyor. Likidite sıkıntısı yaşanıyor.

Bu bankalardan biri de Bank Ekspres. İbrahim Betil'in başında olduğu, bize göre profesyonelce yürütülen, düzgün, kötü niyetin olmadığı fakat likidite sıkıntısı nedeniyle batmak üzere olan bir banka. Bize

göre ülkemizde likiditesi ve sağlamlığı itibariyle şu anda üç banka, sıkıntısındaki bu bankaya destek olabilir. Bu bankalardan biri de sizsiniz, yani Garanti... Diğerleri İş Bankası ve Akbank'tır. Bank Ekspres'in yüzde 51 hissesini alıp finansal destek vererek bu bankayı yüzdürmenizi diliyoruz.

Ülkenin ve sektörün içinde bulunduğu sıkıntı nedeniyle, bunu sizden rica ediyorum.' dedi. Ayhan Bey, 'Yaptığınız bu teklifle, benim ve grubumun göğsüne bir onur madalyası taktınız. Bunu hayatımın sonuna kadar göğsümde şerefle taşıyım. Akın Bey'le yolda gelirken bir değerlendirme yapmış, bunu tahmin etmiştik. Ancak alırsak, biz bu bankanın tamamını alırız. Yüzde 51'le kimseye ortak olmak istemem.' dedi."

Ayhan Bey arayıp "Hayırlı olsun, Bank Ekspres'i aldık, siz bir an önce bir inceleme yapın." der demez Garanti Bankası Teftiş Kurulu'ndan bir grup oluşturup Bank Ekspres'le ilgili çalışmaya başladık. Çok küçük, az şubeli bir yapıydı ve dört gün gece gündüz çalışarak bütün raporları inceledik. Bu satın alma stratejik bir hareket değildi; fakat Garanti Bankası'nın geldiği konumu gösteriyordu. Dört yıl önce kendi halinde, vasat bir bankayken geçirdiği değişimle mali bünyesi başka bir bankayı satın alıp kurtarma operasyonu yapabilecek düzeye ulaşmıştı. Özellikle ciddi bir kriz döneminde böyle bir operasyona girebilecek kaynaklara ulaşabiliyor olması, sahip olduğu kredibilitenin işaretiydi. Devletin bu teklifi Garanti Bankasına getirmesi de anlamlı bir göstergeydi. Satın alma kararı Bank Ekspresin varlıklarına sahip olmanın getireceği bir avantajdan dolayı verilmedi. Daha çok Ayhan Şahenk'in sahip olduğu şövalye ruhunun eseri idi. Yıllarca müteahhitlik hizmetleri verdiği devletin bir talebini karşılamayı her şeyden daha önemli bir görev olarak görüyordu. Cumhuriyetin ilk neslindeki devlet terbiyesiyle yetiştiğinden, parasal kazancı değil, içinde bulunduğu sektörün krizden çıkmasına destek olmayı ve itibar kazancını düşünüyordu. O dönemde Doğu İnşaat'ın yaptığı otoyollar nedeniyle kamu alacakları bile pazarlık konusu edilmedi.

Bizim için ise eski genel müdürümüzün kurduğu bankayı krizden dolayı devr almak üzücü bir durumdu. Birlikte çalıştığımız eski arkadaşlar ve müdürler işleri kolaylaştırıyordu ama bir anlamda hesap soruyor olmamız kalplerini kırıyordu. Onlar da üzgündü çünkü böyle olacağını hayal dahi etmemişlerdi. Olabildiğince empati kurarak, kırmamaya çalışarak süreci tamamladık. İşe aktif kalitesine bakarak,

müşterileri, açık kredileri, alacakları, kasa açıkları gibi tespitleri yaparak başladık. Öz kaynak yapısını, hukuki dosyaları, ortaklar arası ihtilafları inceledik. İlginç bir saptama, ortaklar arasında yüzde 10 payın Erdemir Personel Sandığı'na ait olmasıydı. Personelin emeklilik işlemleri yapan Erdemir birimi bankaya ortaktı ve diğer hissedarların aksine payını devretmeyip bizle devam etmek istedi. Bu karar da Garanti Bankası'na olan güveni gösteriyordu ve yolun sonunda banka tekrar devredilirken oldukça kârlı çıktılar.

Bank Ekspres için 15 milyon dolar değer biçildi ve her hissedara payları oranında ödendi. Böylece ortaklar iflas etmiş bir bankanın hissedarı statüsünde olmadı. Bankanın batmadan satılmış olması herkes için çok önemliydi. Taraflar bir değer elde etmiş oldu ve haklarında açılacak yasal yükümlülöklere ilişkin davalardan kurtuldular. Bir pazartesi sabahı Bank Ekspres'in genel müdür vekili olarak yeni bir görev daha üstlenmiş oldum. Beş ay boyunca iki bankada birden çalışarak sıra dışı yoğun bir dönem geçirdim. Bir bankanın kurtarma operasyonu ve değişim yönetimini yürütürken kocaman bir bankanın da hâzinesine bakıyordum.

Bank Ekspres'in kuruluşunda hazırlanmış olan Mavi Kitap'ın önsözünde İbrahim Betil ve arkadaşları şöyle demiş: "Kuruluş amacı, bankacılık sektöründe ve finansal piyasalarda her türlü bireysel ve kurumsal finansal ürün ve hizmeti, ortanın üzerindeki gelir gruplarına ve ortanın üzeri büyüklükteki şirketlere Türkiye çapında yaygınlaştıracak bir şube ağı ile ilgili, iyi eğitilmiş uzman kişilerden oluşan bir kadro ile çalışanları kaliteye katkıları oranında ödüllendiren bir yönetim modeli, en gelişmiş teknolojinin desteğinde verimlik anlayışına bağlı kalarak çağdaş ve rahat bir ortamda müşteri tercihlerini ön planda tutarak güvenilir özelliğı seri ve sürekli bir şekilde sunmak, dünya kalitesinde hizmet vererek Türkiye'nin en iyi finansal kuruluşu olabilmektir." Neden böyle uzun bir cümle kurduklarını bilmiyorum ama sonuçta zenginlere hitap eden küçük bir banka tasavvur ettikleri görülüyor. Çağdaş bir yapılanma ve dünya kalitesinde finansal hizmet sunmak üzere yola çıkmış, aynı Garanti'nin kuruluşundaki gibi çok sayıda iş adamından sermaye payı alarak işe başlamış, eski parayla o gün için 200 milyar TL gibi önemli bir sermaye toplamış, sektör için yenilikçi bir hareketti. Türk bankacılığında yeni bir anlayış getirebilirdi. Küçük bankaların çevik bir şekilde doğrudan müşteri ihtiyaç ve beklentileri doğrultusunda hizmet vermesi mümkündü. Finansal süpermarket kavramına uygun olarak sadece kendi ürettiğı hizmetleri değil, başkalarınınkileri de

müşterisine sunarak ilişki bankacılığı yapabiliirdi. Bu vizyona sahipken 1994 krizine takılmaları tek kelimeyle yazık olmuştu. Dolayısıyla Bank Ekspres için yeni bir keşif yapmaya gerek yoktu. Mavi Kitap'ı aynen uygulayarak işe devam etme kararı aldık. Strateji doğru kurulmuş fakat uygulama planları doğru yapılmamıştı. Eski yönetimin yapamamış olması bizim de yapamayacağımız anlamına gelmiyordu. Bu vizyon başarısız oldu diye çöpe atmadık ve doğru ekipler kurarak aynı felsefeyi sürdürdük. Mevcut kadrodan bazıları kendi istekleriyle ayrıldı. Mevcut yönetim modelinde üç genel müdürlük vardı. Bankacılıkta pek yaygın kullanılan bir model olmamasına rağmen böyle başlamışlardı. Sonradan genel kabul görmüş, tek üst yöneticili (Başkan/ CEO) sisteme döndük. Citibank gibi dünyanın çeşitli ülkelerinde faaliyette bulunan büyük yapılarda çoklu genel müdürlük gerekli olabilir ama on şubeli, toplam personel sayısı dört yüz olan bir banka için uygun değildi.

Bank Ekspres'le ilgili projeksiyonumuz altyapıyı kurmak, sistem ve süreçleri çalıştırmak ve ekonomi tekrar rayına girdiğinde satmaktı. Evlenme çağına gelmiş bir kızımız olmuş gibiydi. Onu güzelleştirmek için spor yaptıracak, süsleyecek, hastalıklarını iyileştirecektik. Nasıl ki 200 kilometre süratle giderken duvara çarpmış bir otomobil hurda haliyle satıldığında para etmezse, bankanın satışı da öyle olmuştu, iki yılda bu hurdayı çalışır ve satılabilir hale getirmek üzere kolları sıvadık.

Behzat Yıldırım hazine ve fon yönetiminden, Nesteren Davutoğlu kurumsal kalite ve iletişimden, Ahmet Eryılmaz insan kaynaklarından, Buket Günalp operasyondan, Nafiz Karadere bireysel bankacılıktan, Atila Ergezer bilgi sistemlerinden, Hasan Tüzün kurumsal bankacılık kredilerden, Ahmet Baskıcılar kurumsal pazarlamadan, Nezi Tokat merkez şubeden zorunlu olarak üst yönetim kadrosunda idi. Eski ekipten üç kişi görevinde kalmış iki kişi de yeni katılmıştı. Beş kişilik bir kadroyla işi yönetir hale gelmiştik. Kriz ortamından çıktığından sistem bir miktar yara almıştı. Göreve ilk başladığım gün 30 milyon dolara yakın mevduat çekilişi oldu. Bu rakam toplam mevduatın yarısına yakındı. Garanti Bankası'ndan borç alarak tamamını ödedik. Zaten böyle bir durumu göze almıştık ve mevduatın tamamı bile çekilse Garanti Bankası ödeyebilecek durumdaydı.

Değişim yönetimine başlandığı zaman yönetici tenis antrenmanlarındaki top fırlatan makinelerin karşısında gibi kalır.

Sürekli üstüne toplar gelir ve insanüstü bir gayretle o topları karşılamaya çalışır. Karşılayamadığı toplar da kafasında patlar. Hasar görmüş bir ticari bankayı yaşatmaya uğraşırken önce iştirakleri kapatma kararı aldık. Çünkü ana gövdeyi yaşatabilmek için bazı kolları kesmek gerekebilir. Böylece bankanın ana şubelerine odaklanabildik. Ardından müşterilere odaklandık. Tam o sırada Merkez Bankasından sanki bankayı ısrarla almak istemiştik gibi çağrıda bulunan bir mektup geldi: “Bank Ekspres”i satın aldınız, şimdi durumunu düzeltecek, likiditesinin zayıflamasını önleyecek ve mali bünyesini güçlendirilme amacıyla yeni şube açmayıp iştiraklere yeni kredi vermeyeceksiniz.” diyordu. Aslında önceki ortaklarına yapılması gereken uyarıları bize yapıyorlardı. Devlet “Hiçbir hizmet cezasız kalmaz.” sözünün en güzel örneklerinden birini daha veriyordu. Merkez Bankası görevini yapıyordu belki ama bunu çok daha önce yapması lazımdı. Buna karşın böyle zor bir ortamda geçiş dönemi yöneterek bankacılık sisteminin başına gelecek daha büyük problemlerin önlenmesine yardımcı olduğumuz için teşekkür eden yoktu.

12 Mayıs 1994 tarihindeki durum tespitine göre bankanın aktif değerleri sıfır noktasındaydı. Kümülatif zararı 250 milyar TL seviyesindeydi. Muhtelif borçlar 160 milyar TL tutuyordu. Ödenmiş sermayenin yüzde 80’i kaybolmuş, sermaye yeterlik rasyosu yüzde Ye düşmüştü. Mavi Kitap’ta müşteriye hizmet verirken şeffaf olacağını söyleyen banka, müşteri kredisini otomatik dövizle döndürmüş, kurumsal ve bireysel kredilere çevirmiş durumdaydı. Bankayı devraldıktan sonra önce kaynaktaki erimeyi durdurduk. İlan edilenin üzerindeki faizleri kestik. 25 kişilik bir denetim kadrosu, tüm şubeler ve genel müdürlük bünyesinde aynı anda bir inceleme yaptı ve çalışmayı süratle tamamladı. Ayrıntılı bir raporla kılcal damarlara kadar nerede ne problem varsa belirlendi. Kriz ortamındaki değişimlerde hız çok önemlidir. Genel müdürlük bünyesindeki birim yöneticileriyle toplantılar yaparak kendilerine hedefler verdik ve çalışma prensiplerini anlattık. Garanti Bankası’nın prensiplerine uyanların devam etmesini, uymayacak olanların gitmesini istedik. Kadroda 150 civarında personel azaldı. Tüm şube müdürleriyle görüştük ve müşterilerini yeniden ziyaret etmelerini istedik. Mevcut fonlama ve bankacılık imkânlarının artırılmasına dönük olarak Merkez Bankası Başkanı Yaman Törüner’i ziyaret ettim ve Bank Ekspres için kredi limiti talep ettim. Uluslararası bankalarla temaslar yaptım, ne yaptığımızı anlattım ve olumlu cevaplar aldım. Şubelerin kaynak ve maliyet hedeflerini revize ederek şube yöneticilerine tebliğ ettik, yüksek maliyetli işleri azalttık. Kaynak yaratarak geri ödenmemiş

kaynak maliyetini efektif bazda aşığı çektiğ. Tahsilat çalışmalarına devam ettik, açık pozisyon taşımamaya başladık. Hazine işlemlerinden doğabilecek risklerin alınmasını da durdurup raporlama sistemlerini geliştirdik. Garanti Bankasındaki sistemlere uyumlu hale getirdiğimize bilgisayar sistemlerini toparladık. Garanti Teknoloji'nin bilgi sistemleri ve teknoloji ekibinden destek alarak teknoloji altyapısını güçlendirdik. Yurtdışı muhabirlik hizmetlerini toparladık. Diğer hizmetleri Doğuş Grubu şirketlerinden almaya başladık. Yeni bir şube yapısı oluşturarak yenilerini açtık. Sonuçta iki yıl içinde elimizde sorunsuz ve yepyeni bir banka oldu.

Bunları yaparken oldukça büyük bir çaba sarf ettik. Birçok arkadaşımız da önemli katkılarda bulundu. O dönemde Bank Ekspres'in yeni üst yönetimi operasyon ve mali işlerden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Hakan Ateş, insan kaynakları ve kalite yönetiminden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Arzu Baran, krediler ve pazarlamadan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Haluk Güven, denetim ve destek hizmetlerinden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Hasan Tüzün, hazine ve finansal kurumlardan sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Tanju Oğuz'dan oluşan beş kişilik çekirdek üst yönetim kadrosuyla birlikte çalışmak o kadar keyifliydi ki, isimlerini anmadan geçmek haksızlık olurdu.

Değişim yönetimi ve kurumsal transformasyonu gerçekleştirirken dışının her bir çarkını tek tek ele aldığınızda pek bir anlam taşımayabilir. Hepsini aynı anda yenilendiğinde ise birbirini destekleyen dişliler gözle görünür bir performans artışı sağlar. Örneğin insan kaynaklarının moral ve motivasyonu bu işin bir boyutudur ve tek başına pek bir fark yaratamaz. Ama diğer iyileştirmelerle birlikte orada da bir hareketlenme yarattığınızda toplam faydaya katkısı kat kat artar. Ekibinizin moralini sadece yüksek ücretle artıramazsınız. Diğer faktörleri de göz önünde tutmak gerekir. Yepyeni bir ruh yaratmak mümkündür. Bir arada çalışmayacak insanları ayırıştırıp doğru ekipler oluşturmak, gol atınca tribüne değil, takım arkadaşlarına sarılan oyuncular yetiştirmek demektir. Personeli araç, gereç ve teknolojiyle desteklemek de kimsenin kafasında soru işareti kalmamasını sağlamak da bu işin parçasıdır. Dolayısıyla bu iş sırça bir köşk görünümündeki genel müdürlük makamlarından yani bir bakıma hariçten gazel okuyarak yönetilemez. Nitekim o dönemde birlikte çalıştığım her seviyedeki arkadaşlarım arasından Türkiye'nin en önemli bankacıları çıktı.

Bank Ekspres ikinci yılında 657 milyar TL kâra geçmenin yanında Türkiye’de uluslararası standartlarda rasyoları olan nadir bankalardan biriydi. Kore Şehitleri Caddesi’nde, sokak arasında, ailelerin oturduğu bir apartmandaki genel müdürlük binası da artık İstanbul’un Maslak semtinde, yeşillikler içinde, prestijli bir yerdeydi.

Geçirdiği dönüşüm sonucunda Bank Ekspres 1996’nın mayıs ayında 125 milyon dolar toplam değer üzerinden Korkmaz Yiğit’e satıldı. Satış görüşmeleri sırasında Korkmaz Yiğit haklı olarak bankanın mal varlığını sorduğunda genel müdürlük binasının arazisinden bahsettim. Korkmaz Bey elinde çok arazi olmasından dolayı 17 dönümlük araziyi istemedi. Araziyi Doğuş Grubu olarak elimizde tuttuk. Bugün o arazinin üzerinde Istinye Park kompleksi bulunuyor. Bank Ekspres’in daha sonraki sahibi Tekfen Grubu oldu ve ismi değişti. Ardından bir Yunan grubu satın aldı. En sonunda da Körfez ülkelerinden bir sermaye grubuna geçti. Bugün Burgan Bank olarak halen yaşamaya devam ediyor.

BİR İMPARATORLUK MİRASI

“Oyun bitince, şah da piyon da aynı kutuya konur,

ALEKSANDR PUŞKİN

Bir başarı bir sonrakinin temelini oluşturuyorsa gerçek başarıdır. Kariyer zinciri, yaptığı işte başarılı görülenlere aynı performansı göstermesi beklentisiyle verilen yeni görevlerle oluşur. Bank Ekspres operasyonu Doğu Grubu için beklentileri fazlasıyla karşılayan bir şekilde tamamlanmasa, muhtemelen farklı bir kariyer çizgim olurdu. Ayhan Şahenk’in grubun hedef ve stratejisinin parçası olarak Osmanlı Bankası’nı satın alması, Bank Ekspres’ten çok farklı bir motivasyonla oldu. Bank Ekspres operasyonunda kırılmış, dökülmüş, parçalanmış, yeni bir yapıyı toparlamıştık. Sırada Osmanlı Bankası vardı ve bu köklü yapı tozlanmış, görkemini kaybetmiş, eski ve nadide bir tablo görünümündeydi. Dolayısıyla bir sanatkâr edasıyla, titizlikle j temizlenmesi, restore edilmesi gerekiyordu. Osmanlı Bankasının değişim yönetimindeki esas fikir, güçlü marka değeri ve toplumdaki algısını zedelemekten, sahip olduğu kurum kültürü çok iyi analiz edilerek ve hiçbir ayrıntısı kırılıp dökülmeden sonuç almaktı. Tarihi eserler için arkeolog ve mimarların birlikte çalıştığı restitüsyon çalışmaları gibi bir işti. Önümüzdeki yeni yol, yanlış teşhis kaldırmazdı ve bir nevi ustalık sergilemeyi gerektiriyordu.

1995 sonu itibarıyla bankalar sıralamasında 24’üncü olan Osmanlı | Bankası, halen yabancı banka statüsünde faaliyet gösteren yedi kuruluşun biriydi ve o sıralamada da sonlarda yer alıyordu. Oysa hepsinin dedesi yaşımda ve çok iyi bilinen bir markaydı. Sektörün gelişimi açısından bakıldığında küçülmüş olduğu görülüyordu. 1990’lı yıllardan itibaren hak ettiği konumunu yitirmeye başlamıştı. Aynı yıl Garanti Bankası aktif büyüklükte 68 kuruluş arasında beşinci sıradaydı. Osmanlı Bankasının 59 şubeyle hizmet vermekte olması da isminin köklülüğüyle uyumsuzdu. 1863’te kurulmuş bir banka, aradan geçen 128 senede ancak bu kadar şube açabilmişti. Bunlara karşın finansal bağımsızlık da ikinci sırayı almasını sağlayan çok güçlü bir bilançosu vardı. Şubeler bazında temel göstergeleri ve verimlilik raporlamalarını çıkartarak işe başladık. Şubelerin pazar penetrasyonu

da ileriye dönük kararlar almada önemli bir veri olacaktı. Bankanın köklülüğünün getirdiği bir avantaj, neredeyse tarihi kadar eski olan müşteri portföyüydü. Yabancı misyon ve temsilcilikler, Rum Ortodoks Kilisesi ve patriğin şahsi 1 hesapları Osmanlı Bankası'ndaydı. Yani çok hassas ve özel bir müşteri kitlesi vardı. Kimse Osmanlı Bankasının aslında bir Fransız bankası olduğunu bilmiyor, yabancı bir banka olduğu gizleniyor gibiydi. Osmanlı İmparatorluğunda para basma yetkisine sahip olmasından, 1931'de T.C. Merkez Bankası kurulana kadar merkez bankası işlevi üstlenmesinden ve bastığı paraların!

1947'ye kadar tedavülde kalmasından dolayı yabancı olmasına rağmen banka bir tür millilik vasfı kazanmıştı.

Bankanın konumunu belirleyen en büyük etken yine 1980'li yılların değişim ve dönüşüme hızlı adapte olamayıp, kendi yarattığı ağır bürokrasiye mahkum kalmasıydı. Bunun en büyük sebebi de uzaktan yönetiliyor olmasıydı. Türkiye'nin dinamizmi ortadayken Fransa'dan yönetilmeye çalışılması olacak iş değildi. 17 yıl genel müdürlük yapan çok saygın bankacılarımızdan Jacques Jeulin'in görev süresinin son demleriydi. Banka vizyoner liderlik özelliği olan bir yöneticiden yoksun kalıyordu ve Fransa'daki merkez de Türkiye'deki gelişmelerden pek haberdar sayılmazdı. Bu durumu dışarıdan birisi olarak rahatlıkla izleyebiliyordum. 1990'lı yıllarla birlikte büyük bankalar kendilerini farklı şekillerde konumlandırırken bir strateji değişikliği olmuş, kurumsal bankacılık uygulamalarını bankaya getiren Genel Müdür François Rancourt'un yerine Fas'tan Jean de Boisgrollier getirilmişti. Onun yönetiminde kurumsal bankacılıktan ticari bankacılık ve KOBİ bankacılığa doğru ani bir geçiş yapıldı. Bu tür hareketlerin başarılı sonuç alabilmesi için mutlaka kurum içi eğitim, altyapı ve bilgi sistemleriyle desteklenmesi gerekirken, bunlar yapılmamıştı. Sadece müşteri yapısını değiştirmeye çalışmak da bir felaket doğurdu. Kredi vermeyi bilmeyen şube müdürleri, yanlışlar doğuran risk yönetimi, batık kredilerle baş edemeyen Fransız yönetim kurulu üyeleri, bankanın sonunu getirmeye başlamıştı. Osmanlı Bankası'nı satış sürecine sürükleyen bir gelişme de siyasetten geldi. 1996 yılında Necmettin Erbakan'ın bir yıllığına başbakan olduğu koalisyon hükümetinde daha korumacı ve dışa kapalı bir ekonomik politika izleneceği zannı hâkim olmuş, imtiyaz sözleşmesiyle çalışmaktansa satılmasını mümkün kılacak bir statü olan anonim şirket haline getirilmişti. 1990'ların ortalarında Fransızların bankayı satmak istediği piyasada konuşuluyordu. Ciddi teklif verenlerden biri de Ayhan Şahenk'ti. Görüşmelere katılan Sencar Toker ve Zekeriya

Yıldırım'ın da çok emek verdiği pazarlık sürecinden sonra Akın Ongör'ün başında olduğu bir ekip inceleme yaptı. Ayhan Şahenk'in o yıllarda anlattıkları, aslında Osmanlı Bankası'na sahip olmanın ne anlama geldiğini çok güzel anlatıyor:

“11 Haziran 1929'da Niğde'de doğdum. Kültüre ve okumaya çok meraklı bir ailenin ferdi olarak bugün Osmanlı Bankası yönetim kurulu başkanıyım. Osmanlı Bankası, iş hayatına atıldığım 1950-1951 yıllarından itibaren çok sevdiğim, sistemlerine hayranlık duyduğum, Türkiye'de iyi yetişmiş, az sayıdaki dil bilen kişilerin çalıştığı, ağırlığını muhafaza eden, gerçek bir ticari bankaydı. Müdürleriyle işlerimiz hakkında konuşur elimizde gerçek bir ticari senet olmamasından dolayı ilişkimiz dostluktan ileri gitmezdi. Osmanlı Bankası'nın ticarete yönelen firma ve kişilere daima destek olan bir sistemi vardı ve kadrosu çok kültürlüydü. Bir iş için Danimarka'ya gittiğimde Türkiye'de hangi bankalar bulunduğunu sorduklarında Osmanlı Bankası'nın adını verirdim. Türkiye'nin tarihinde büyük bir yer tutan bu kuruma hep ilgi duydum. Uzun zaman hisse senetlerini de bulundurdum. Hayalim bir gün böyle bir bankaya sahip olmaktı. Birkaç sene evvel yeniden Türkiye şartlarına göre bir anonim şirket haline geleceğini ve halka açılma ihtimali olduğunu öğrendiğimde kıymetli bankacı arkadaşımız Sencer Toker Bey vasıtasıyla Paribas'daki yetkililerle de temas ettik. Böyle bir düşüncelerinin olmadığı ifade edilince satışına karar verdikleri takdirde görüşmeye hazır olduğumuzu bildirdik. Türkiye şartlarında hukuki statü değişikliğinin kolay olamayacağını düşünüyorlardı. Sonra bu iş yoluna girdi. Kendini ispatlamış bir grup arkadaşımız işi yakından takip etti. Fizibiliteyi yaptık ve müracaat ettik. Bizim gibi birçok aday vardı ama Paribas kararını bizden yana verdi.

Üst kurullarımız ve Merkez Bankası'nda uzun zaman emeği olan Zekeriya Yıldırım Bey'le uzun sohbetler sonrasında 245 milyon dolar karşılığında satın almak kısmet oldu. Yani hayallerimin ötesine geçtim. Bankanın son zamanlarda Türkiye'deki aktivitesi azalmıştı ve eski enerjisini tekrar kazandırmak için uğraşıyoruz. Tarihsel yapısını koruyarak Avrupalı bir banka konumuna taşıma arzusundayız. Grubumuzun nazlı bir bebeği gibi bakmaktayız. Sadece Doğu Grubu için değil, Türkiye için büyük bir varlık ve en iyi şekilde değerlendirip büyüteceğimizden eminim. Bugünkü yönetim olarak tek limitsiz bütçemiz eğitimidir; çünkü eğitim artık bütün dünyada bir esas, bir anayasa haline gelmiştir. Bankaların en büyük sermayesi, içinde çalışanlardır ve onların eğitim ve teknolojik imkânlarını çağın

gereklerine taşıyoruz. Onlar bizim kardeşlerimiz, çocuklarımız ve memlekete büyük hizmetler vermekteler. Şu an Osmanlı Bankası'nın tozu alınmış, tarihi yapısıyla Türkiye ekonomisine katkıda bulunur durumdadır. Bankacılık tecrübemde bankaların ekonominin yapısına göre rekabete girerken çoğunlukla birbirlerine destek olduğunu gördüm. Şimdi Osmanlı Bankası'yla Garanti Bankası kardeş bankalar olarak çalışmakta ve ekonominin zorladığı noktalarda her yere açılmak mecburiyetindeler. Osmanlı Bankası şube yaygınlığında henüz yetersiz. Çoğunlukla toptancı banka olarak çalışıyor.

Yurtdışında büyük itibarı var ve en kısa zamanda dünyaya açılacak. Eskiden Hindistan'da, Suudi Arabistan'da ve dünyanın birçok başka yerinde şubeleri vardı. Şimdi Garanti Bankası'nda olanlar burada da olacak. Önce kaliteli hizmeti önemseyen ve bir psikolog gibi müşterilerine hizmet veren bir kurum olarak yarışta olacak. Bugün birçok ABD bankası Türkiye'ye kredi vermek için yarış halinde. Osmanlı Bankası'ndaki bürokrasiyi kaldırmamızla bir günde kredi alıp verebilir hale geldik. Osmanlı Bankası'nı alırken büyük bir itibar müessesesi satın aldık ama bir antika eşya gibi görmedik.”

Sonuçta ben de hem kişisel olarak hem bir bankacı olarak hep hayranlıkla baktığım bir bankada göreve başladım. Bir ay kadar süren ilk incelemelerim sırasında şunları gördüm: Ezberlenmiş bilgilerle sürdürülen risk analizleri gerçekçi aksiyonlar almayı engelliyordu. Türk Lirasının değer kaybetme olasılığına karşı alınan pozisyonlara karşın, değer kazanması durumunda doğacak riskler düşünülüyordu, iyi niyetli ve özverili insan kaynakları açıkça bir atalet içindeydi. Garanti Bankası Teftiş Kurulu görevlilerinden oluşturduğum bir ekibin İstanbul ve Ankara şubelerinde yaptığı inceleme ziyaretlerinde, özellikle şubelerin genel görünümü, çalışanların temizliği, hizmet sunum standartları hakkında rapor hazırlanmasını istedim. Gizli müşteri gibi şube ziyaretleri yaptılar ve verdikleri notlar genellikle orta düzeydeydi.

O arada ilginç ve öğretici anekdotlar da yaşandı. Örneğin Ankara'da bir şubenin telefonu yedi kere çalmasına rağmen açan olmamıştı. Şubedeki herkes meşgul olduğu bahanesiyle çalan telefonu duymazdan geliyordu. Bir başka şubenin çalışanı döviz bozdurmak isteyen müşteriye köşedeki büfenin daha iyi fiyat verdiğini söyleyerek oraya yönlendiriyordu. Bir diğeri çek tahsilatı için gelen müşterisini “Şu an kasamız bomboş.” diyerek geri çeviriyor, havale yapmak

isteyene ise taksiyle gidip elden verse daha ucuza geleceğini söylüyordu. Müşteriyle İsrail'in Gazze politikasını tartışan, üzerinde avcı yeleğiyle çay içen, şubede terlikle dolaşan, gerekmediği halde kredi kartı talebinde bulunanları hesap açmaya zorlayan çalışanlar vardı. Bu yüzden anketleri değerlendirdikten sonra eğitim birimiyle konuşarak örnek şubelerde personele aksadığını düşündüğümüz konularla ilgili eğitim vermeye başladık. Çok kısa bir zaman içinde muazzam bir değişim yaşandı. Aslında sorunların hepsi farkında olunca kolayca düzeltilebilir şeylerdi; farkında olmamamız durumunda ise bir bankaya yakışmayacak şekilde sürüp gidecekti.

Hemen hemen herkesin hayatına bir şekilde dokunmuş bu kurum, 1863 yılında, Tanzimat döneminin batılılaşma hareketinin bir eseri olarak hayata geçirilmişti. Aynı zamanda imparatorluğun finansal sorunlarının da zirve yaptığı o 19. yüzyıl sonunda devletin modern finansal sistemlere dair pek bilgi birikimi olmamasından dolayı bir merkez bankasının görevlerini de üstlenmişti. Payitahtın bankası olarak ortaya çıktığında, saray da III. Napolyon'la Rusya'ya karşı ittifak kurmuş, yüzünü Avrupa'ya dönmüş durumdaydı. Asırları geride bırakmış bir imparatorluğun kendini birdenbire değişen dünya koşullarına adapte edebilmek için yapılandığı kuramlardan biriydi. Ardından Türkiye Cumhuriyeti'nin kuruluşunda ve sonrasında da bankanın önemli bir rolü oldu. Atatürk ve silah arkadaşlarının başlattığı Anadolu hareketi sırasında ihtiyaç duyulan finansal destekte pay sahibi oldu. Uzun süre kamu özel izniyle imtiyazlı bir kurum olarak işlev gördükten sonra, 1970'li yıllarda anonim şirket haline dönüşmüştü. Benim hayatıma da dokunmuştur. Eşim nişanlandığımızda Osmanlı Bankası'nda çalışıyordu ve bankanın uluslararası eğitim programı çerçevesinde iki yıl kadar Londra'da kalmıştı. Bankacılık stajını orada tamamlayıp döndükten sonra evlendik ve Ankara Merkez Şube'de çalışmaya başladı. Bundan dolayı birçok çalışanı şahsen tanıyordum.

1990'lı yılların ortasında Osmanlı Bankası'dan bir iş teklifi de almıştım. Kabul etmeme nedenlerimin başında kariyer yolunun tıkalı olması geliyordu. Dönemin Fransız genel müdürü, açık açık bir gün genel müdür olma şansım bulunmadığını söylemişti. Kaderin cilvesi, Doğuş Grubu tarafından satın aldıktan sonra Osmanlı Bankası genel müdürü olmuştum. Görevi devralmaya gittiğimde, Jean de Boisgrollier'nin "Osmanlı Bankası'nın tarihine geçtim." demesi üzerine nedenini sordum. Meğerse İstanbul'da yaşayıp Boğaz'a iki kere düşen tek genel müdür kendisiymiş. Çok sempatik ve büyük bir özgüven

sahibiydi. Boğaz’a düşme hikayelerini anlatırken bir arşiv binası olduğundan da bahsedince ilgilendim. Cerrahpaşa Hastanesi’nin yanında, Bulgur Palas adlı görkemli tarihi binayı keşfettiğimde içinde yarasaların uçtuğu, dosyalarla dolu, bakımsızlıktan harap olmuş bir haldeydi. O arşivin içler acısı hali bile Osmanlı Bankası’nın görünen imajıyla hakiki hali arasındaki muazzam farkı gösteriyordu. Karaköy’deki genel merkez binasının Osmanlı Bankası Müzesi’ne dönüşme öyküsü de o gün başladı. Prof. Dr. Edhem Eldem’in bu arşiv üzerine yaptığı çalışmalar bir kitap olarak yayımlandı ve kurum tarihi örnekleri arasında seçkin bir yeri oldu. Torbalar içinde duran tarih boyunca Osmanlı Bankası’nın basmış olduğu banknotları inceleyen bir eser de ortaya çıktı. Bunlar sadece Osmanlı Bankası’nın değil, Türkiye’nin finans tarihinin üzerindeki tozu kaldırıp gün ışığına çıkardı. Arşiv kurtarılıp bütün dokümanlar tek tek tasnif edildi ve başta Sülün Gürtin olmak üzere büyük emek harcayan ekibimiz tarafından tamamı dijital ortama aktarıldı. Geleceği geçmişin üzerine inşa etme azmiyle çalışan arkadaşlarımın bu işten aldığı haz ve gururu her aşamada gözlemlemiştim. Kurum kültürünün ne kadar değerli bir kavram olduğunu bir kez daha görürken Türkiye’de 125 yılını kutlayan nadir kurumlardan biri olduğumuzu idrak ediyorduk. Böyle Pandora’nın kutusu gibi bir yapıyı yavaş yavaş açmak gerekiyordu. Aksaklıklarını düzelttiğimiz kadarını açarak ilerledik. Paldır güldür ve kırıp dökerek yapılacak bir iş değildi.

Değişim yönetimini “Tadilat nedeniyle dükkân kapalıdır.” diye bir tabela asarak yapma şansınız yoktur. Banka her sabah açılır, her akşam kapanır ve tadilatın normal hayat devam ederken yapılması gerekir. O dönemde verdiğimiz reklamlardan birinde “Çevreye verdiğimiz rahatsızlıktan dolayı özür dileriz.” başlığı kullanılmıştı. Bunun mecazi anlamı rakiplerimize ciddi bir rahatsızlık vermekte olmamızıdı. Çünkü Osmanlı Bankası içeriğini düzelttikçe inanılmaz bir akım başlamıştı. Herkes Osmanlı Bankası’yla çalışmak istiyor, memnun kaldıkları için de ilişkiler sürekli ve verimli oluyordu. Çalışanlar arasında yaptığımız ankette yaşanan değişimin kendisini olumlu etkileyeceğini düşünenlerin oranı yüzde 87 gibi çok önemli bir rakama ulaşmıştı. Personel yapısı da küçük müdahalelerle değişmiş, yabancı dil bilenler üçte bire çıkmıştı. Bir yıl içinde 627 personelden 1660’a çıktık ve üniversite ve üstü eğitlimlilerin oranını artırdık. 1996’da başlayan genel müdürlüğüm sırasında beş şube yöneticisi emekli oldu, 15 kişi de diğer nedenlerle ayrıldı. Dışarıdan yedi, mevcut kadrodan 19 kişi yönetim kadrolarına atandı. Yeni açılan şubelere kadro takviyesi yaparken eğitim merkezini de çalıştırdık ve birçok konuda meslek içi eğitim ve kişisel gelişim kursları vermeye

başladık. Osmanlı Bankası değişim yönetimi benim kişisel gelişime de katkıda bulundu. Küçük ölçekli yapıda üst yöneticilik deneyimini orada kazandım. Bank Ekspres'te çalıştığım bazı arkadaşlarımla burada da beraber olmamız dönüştürme hızımızı artıran bir faktör oldu. Deneyimin önemli ayaklarından biri de kurum içi iletişimi verimli kullanmamızdı.

Osmanlıca adlı bir kurumsal yayın çıkarmaya başladık ve genel müdürden tüm personele yazılı bilgilendirme sistemine geçtik. Bazen bir uygulama ne kadar iyi yapılırsa yapılsın, sadece gerekçeleri iyi anlatılamadığı için sonuç alınamayabiliyor. Herkesin yapılmak isteneni iyice anlaması ise kadronun yönetimle entegre bir şekilde çalışmasını sağlıyor. Yaptıkları işe inanan ve rolünü önemseyen insanlar akşam evine gittiğinde, ailesi ya da dostlarıyla sohbet ederken iş hayatıyla ilgili konuştuğunda göreviyle gurur duyuyorsa, bu özel hayatında da olumlu sonuç veriyor. Yönetime getirdiğimiz açık kapı anlayışı da aynı yönde atılmış bir başka adım oldu.

Yönetimdeki değişimin ana unsurlarından biri de kurduğumuz komiteler oldu. Aktif-Pasif, Üst Kurul, Genel Müdürlük Kredi, Yakın Takip, Şube Kredi, Personel, Disiplin, Personel İş Birliği, Satın Alma ve Teknoloji başlıkları altında kurulan komiteler, ortak akılla çalışmaya ve çalışanlarımızın yönetime katılmasına olanak sağladı. Toplu iş sözleşmesini banka tarihinde ilk kez zamanında sonuçlandırdık. Bütün bunları yaparken ücretleri tatminkar seviyeye getirmeyi, araç parkını yenilemeyi ve yalın yönetime uygun sadeleştirme yapmayı da unutmadık. Bir yıl içinde çalışanlarımıza çok daha huzurlu bir iş ortamı yaratmış, kurumsal imaj, sektörel konum, müşteri kazanımı konularında net başarılar elde etmiştik. 1997 yılından itibaren yeni kurum kimliğine uygun tasarlanmış yeni şubelerin de ağa katılmasıyla müşteri odaklı tavrımız daha da güç kazandı. Sigorta ürünleriyle artan ürün çeşitliği, Eurobond ihracıyla çeşitlenen kaynaklar, yurtdışı sendikasyon kredileriyle sağlanan uluslararası finansman uygulamaları da operasyonlar bakımından bankayı ayağa kaldırdı. Osmanlı Bankası, güvenilirliğinden dolayı geleneksel olarak uluslararası saklama yapan bir bankaydı. Uluslararası yatırımcılar Türkiye'den aldıkları hisse senedi ve tahvilleri bu kuruma emanet ederdi. Bu özelliğin altının çizilmesi de markayı farklılaştırıcı etki yarattı. Müşteri portföyünde sağlanan önemli artışlar aktif kalitesini sürekli yükseltti ve kredi tekliflerini artırdı. 1996'da 1300 kredi teklifi gelirken sadece 1997'nin ilk yarısında 7000 teklife çıkmıştı. Kurduğumuz yapı katlanarak büyüyen işlem hacmine çok çabuk tepki veriyordu. Bu ilk analizlerde

ortaya çıkan sonuçları doğruluyor, bankanın sağlam bir altyapıya sahip olduğunu gösteriyordu, ileride yeni bir hantallaşma yaşanmaması için Doğuş Grubu'nun bilgi sistemlerini arkamıza alarak tüm operasyonları merkezden yapmaya başladık. Bu uygulama da büyük bir verimlilik yarattı ve hata payı neredeyse sıfır noktasına indi.

Teknoloji altyapısına yaptığımız yeni yatırımlarla ulaştığımız noktayı gördükçe işe ilk başladığım sıralarda yaşadığım bir olayı anımsamadan edememiştim. Yardımcım Tanju Oğuz ile iş sonrası bir yemeğe çıktığımızda, Alarko'nun o yıllardaki işletmesi olan Pacha'ya gitmiştik. Yemeğin sonlarına doğru bir hanımefendi hırsla bana doğru geldi ve "Osmanlı Bankası genel müdürü siz misiniz?" diye sordu. Olumlu cevap verince kredi kartının çalışmamasından dolayı veryansına başladı. Bir aksilik olduğunu düşünerek lokantanın şefinden hanımefendinin hesabını bana getirmesini rica ettim. Sorunu bu şekilde çözdüğümü düşünürken biraz sonra bizim hesabımız geldi ve benim kredi kartım da çalışmadı. Yeni genel müdür olarak bu duruma çok canım sıkıldı. Saatin gece yarısına gelmiş olmasına aldırmadan ilgili tüm yöneticileri arayıp toplantıya çağırdım. Durumu anlattım ve kredi kartının çalışmamasının çok aşağılayıcı bir durum olduğunu anlatıp, problem tespit edip düzeltmeleri için sabaha kadar süre tanıdım. Sabaha karşı sorun bulundu. Bankanın bilgi sistemlerinde çalışanlar yıllardır sürdürdükleri alışkanlıkla işyerini terk ederken tüm bilgisayar sistemlerini kapatmışlardı. Bunu yaparken de dünyanın herhangi bir yerinde herhangi bir saatte kredi kartını kullanan müşterilerimiz olabileceğini düşünmemişlerdi. Buradan çıkardığım sonuç, görev tanımları ve sorumluluk alanlarını açık ve net bir şekilde belirlerken bir yandan da zihniyet değişimini yönetmek zorunda olduğumuzdu. Organizasyon şemasını ideal bir şekilde oturtmakla iş bitmeyecekti. Her çalışan içinde bulunduğu kurumun gücü ve etki alanının farkında olmalıydı. Sahadaki durumu görmek için şubelerin tamamını gezmeye çıktığımda kimi zaman güzel, kimi ürkütücü manzaralara rastladım. Değerlendirme sisteminde üç aşamalı bir plan vardı:

1. Hemen yapılması gereken değişiklikler.
2. 1997 sonuna kadar yapılması gerekenler.
3. 2000 sonuna kadar yapılacaklar.

İlk altı ay sonunda, 30 Haziran 1996 tarihinde bankanın toplam aktif büyüklüğünün 450 milyon dolar, öz kaynaklarının 75 milyon dolar, sermaye yeterlilik rasyosunun yüzde 19, net kârının 22 milyon dolar olması, küçük fakat kârlı bir banka görünümü veriyordu. Yurt içinde olduğu kadar yurtdışında da sağlam ve güvenilir, hiç lekelenmemiş bir imajı vardı. Depoda fazla kaldığından biraz tozlanmış, kıymetli bir mücevher gibiydi. Bankanın kendine özgü özellikleri vardı. En kuvvetli yönü, çok sadık bir müşteri kitlesine sahip olmasıydı; fakat bireysel müşterileri bankayla birlikte yaşlanmış, yeni nesillere erişilmemişti. Bankayla duygusal bağ kurmuş birçok kişi vardı. Örneğin önemli şirketlerden birinin sahibi olan Emil Butros yeni doğan kızı için bir hesap açmayı çok arzu ediyordu. Bankada çocuk hesabı uygulaması olmadığından açamamıştı ve beni arayıp özel olarak rica etti. Osmanlı Bankası'nda bir hesap açmadan çocuğuna karşı görevini tam yapmamış gibi hissediyordu. Bir ayrıcalık yapıp hesabı açtık tabii. Bir başka özel müşterimiz Kenan Oltan, Türkiye'nin en önemli fındık tüccarlarından olan tam bir Karadeniz delikanlısıydı. "Osmanlı Bankası'na kurban olayım." diye konuşur, babası tarafından altı yaşında nasıl bankaya gitmeye alıştırıldığını anlatırdı. Trabzon şubesindeki eski kasalara olan hayranlığından bahsedince özel bir karar çıkartıp o kasalardan birini Kenan Bey'e hediye ettik. Duygusal bağlarından dolayı Osmanlı Bankasından başkasıyla çalışmamış bu kitleyi keşfettikçe kurumu daha da önemsedim. Hatta sonraları sözlü tarih çalışmasında da onlardan yararlandık. Bu tür örneklerin çokluğuna rağmen hantallaşmış yapısından dolayı bankanın gücü azalmaya başlamıştı.

Öncelikle bu eksikliğin tamamlanması gerekiyordu. Yeni ortaklık yapısında marka imajının yenilenmesi, yaşanan değişime ayak uydurabildiğinin görünür kılınması sağlanmalıydı. Önemli bir özelliği de tarihi boyunca çok değişim yaşamış bir banka olarak değişime çabuk adapte olabilmesiydi. Bu damarı canlandırmalıydık. Özellikle son dönemde misyonunu yitirmiş ve küçülmeye alışmış olması, ertelenmiş altyapı yatırımları, güncellenmemiş teknolojiye dayalı zayıflamış bilgi sistemleri, şubelerin standartlardan uzaklaşması ve sınırlı ürün portföyü gibi başlıklardan oluşan uzun bir rehabilitasyon listesi vardı. Yaptığımız analizlerde yönetim raporlama sistemleri olmadığını ve operasyonun pazarlamayı destekler yönde yapılandırılmadığını da gördük. Şubelerin iç yapısı bile müşteri odaklı değildi. Bu tür eksikler farklı sorunlar doğurur. Çalışanlar arası ilişkiler iyi kurulamaz, görev ve yetki sorumlulukları doğru

tanımlanamaz, performans değerlendirme sistemi, kariyer planlama ve personel yedekleme gereğince işletilemez. Örneğin 1995 yılında personelin yüzde 40'ının hiçbir eğitim programına katılmamış olduğunu saptadık. Geniş boyutta eleman değişimi yaşanmış, son sekiz yılda çalışanların yüzde 75'i değişmişti. Bu boyutta bir sirkülasyon, ancak ücret ve olanakların piyasaya göre düşük olmasıyla açıklanabilirdi.

1997 yılı başında düzenlediğimiz Atılım Zirvesi'nde bütün bütün personeli biraraya toplayarak bilançomuzu kutladık. Kıdemli personele uzun hizmet ödülleri vermeye başladık. O sırada geçmişte yaşanmış trajikomik bir olay aklıma geldi. Eğitim planlaması yaparken bankanın eski genel müdürlerinden olan sert mizaçlı birine bankanın bir güvenlik görevlisi tarafından silahla ateş açılmasıydı. Büyük bir şans eseri olarak genel müdürün beş metreden öldürme kastıyla yapılan bu saldırıdan kurtulması çok sevindiriciydi. Eğitim planlaması sırasında yaptığımız değerlendirmede ise güvenlik görevlisinin bu kadar kısa mesafeden atış yapmasına karşın sonuç alamamasını bir güvenlik zaafı olarak kaydettik. Bu olumsuz olay bizi mesleki eğitime güvenlik görevlilerinden başlamaya itti.

Yakın tarihlerde başka bankalar da el değiştirmişti. Türkiye İş Bankası Dışbank'ı Doğan Holding'e, Bayraktar Holding Egebank'ı İhlas Holding'e, Banque Indosuez Bank Kapital'i Ceylan Holding'e, devlet Sümerbank'ı İplik Tekstil'e, Çukurova Grubu Interbank'ı Nergis Grubu'na, Doğan Grubu Alternatifbank'ı Anadolu Endüstri Holding'e satmıştı. Bu el değiştirme dalgası içinde, 31 Mart 1996 günü varılan anlaşmayla, özgün adı Compagnie Financiere Ottomane olan Osmanlı Bankası ve ana ortağı olan Compagnie Ottomane d'Investissement BV adlı Hollanda şirketi, 245 milyon dolar karşılığında Doğu Grubu'na satıldı. O dönemde elde fazla görüntüleme cihazı olmadan değerlendirme yapıldığından bu boyutta bir bankanın durum raporunu çıkartabilmek için bir ay kadar çalıştım. Dışarıdan da takviyelerle iyi bir yönetim ekibi oluşturduk. Değişim yönetimini planlarken kurum içinde ne kadar yetkin insan kaynağı varsa, hepsini değerlendirmeye dikkat ettim. Bir şirket satın aldığınızda sadece o şirketin bilançosunu ve binasını almıyorsunuz. Müşterilerini ve çalışanlarını da alıyorsunuz. Esas büyük değer de hesaplamalarda görünmeyen insan kaynakları oluyor. Uzun süre birlikte çalışma şansına sahip olduğum bir ekiple o dönemde buluşmuş oldum. Kredilerden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Musa Erden, hukuk işlerinden sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Fikret Tümen, koordinatör Ali Ergun, Genel Müdür

Yardımcısı Selahattin Tuncay, hazine ve yatırım bankacılığından sorumlu Genel Müdür Yardımcısı Tanju Oğuz, insan kaynaklarından sorumlu Dr. Uğur Tandoğan ve sonradan Yasemin Akat, operasyondan sorumlu Gülden Çağlı, bilgi sistemlerinden sorumlu Halil Kutluöz ve yardımcısı Berç Aparıkıyan, kurumsal iletişim ve pazarlamadan sorumlu Sülün Gürtin, risk yönetiminden sorumlu Cüneyt Sezgin ile harika bir kadroyduk. Bank Ekspres'te tanıştığım Mimar Haluk Akın da çok pragmatik bir tasarımcı olarak değişim yönetimindeki emlak yönetiminde önemli rol aldı. Önceleri Ali Tükel'in sorumluluğundaki yatırım bankacılığı faaliyetlerini ise sonradan Garanti Yatırım'a devrettik. Bu arkadaşların dörtte üçü zaten Osmanlı Bankası bünyesindeydi. Bu tavrı çalıştığım bütün kuruluşlarda gösterdim ve her seferinde insan kaynaklarının yönetilmesine bağlı olarak nasıl farklı sonuç alınabildiğini deneyimledim. Çok az sayıda da olsa, hakikaten kötü niyetli olan insanlara da rastladığım oldu; fakat onlar da belli bir zekâ düzeyinde olduğundan daha ilk toplantılarda çalışma prensiplerimizi dile getirdiğinde kendiliğinden istifa etti. Örneğin, Osmanlı Bankasında hâzineden sorumlu olan arkadaşımız "Ben sizin söylediniz ilkeler doğrultusunda çalışamam." deyip ayrıldı. Oysa dile getirdiğim ilkeler iyi ahlaklı, işine konsantre olmak, insana değer, ekip çalışmasına önem vermekten ibaretti. Bu tür ayrılmaların daha çok zora gelmemek ve belli bir sistem içinde bulunmamak için olduğunu sanıyorum. Bazı yerlerde değişim yapılırken bir insan kıyımı olur ve bütün kadro değiştirilir. Bu da mevcut çalışanlar için korkutucudur. Çalışanlar da yöneticiler de hata yapabilir. Önemli olan hatanın saptanması ve yapılmaması gerektiğinin kabullenilmesidir. İzmit şubesinde yaşanan bir olayda, yaşlı bir adamdan otomobilini satın alan genç, bir hesap açarak vadesi sonunda hesaptaki tutarın alacaklıya ödenmesi talimatı bırakmış. Şubedeki arkadaşlar yaşlı adamı uyarıp, borçlunun talimattan vazgeçtiği an ödemenin olmayacağını söylüyorlar. Adamcağız delikanlıya güvendiğinden bu uyarıyı önemsemiyor. Birkaç gün sonra otomobilin yeni sahibi hesabı kapatıyor ve gidiyor. Bir ay sonra bankaya gelen alacaklı dolandırıldığını anlıyor. Olayı haber aldıktan sonra Teftiş Kurulu Başkanı Selahattin Bey'i İzmit'e gönderdim. Söz konusu kişi iyi ahlaklı, temiz, dürüst biri çıktı ve kaptırdığı otomobilden başka bir varlığı da yoktu. Hiçbir sorumluluğumuz olmamasına rağmen bizim çatımız altında bir dolandırıcılık vakası olmasından dolayı gereğini yapma kararı aldım. Sonradan dolandırıcı gencin Selçuk Parsadan olduğu ve birçok benzer vaka gerçekleştirdiğini de öğrendik. Önce şube müdürünü aradım. "Müşteriyi ikaz ettiyseniz, niçin böyle bir hesap açtınız? Osmanlı Bankası'nda böyle hesap açmayız. Suistimale açık bir durumda işlemde bulunmayız." deseydiniz, bu iş bizim çatımızın altında olmazdı." dedim. Konuyu üst kurula götürdüm ve

aramızda tartışıp dolandırılan kişiye parasını biz ödedik. Müşteri kaybetmektense para kaybetmeyi tercih etme ilkesinin hayattaki karşılığı olan bu vaka, bir bakıma bankanın kurum kültürünü de simgeliyordu.

1988 yılında Merkez Bankası'nda çalışırken uluslararası yatırım bankası JP Morgan'ın dünya çapındaki hazine yöneticilerini davet ettiği bir toplantı için Singapur'a gitmiştim. Orada katılımcılara kişilik testi uygulayarak profil analizinin nasıl yapıldığını gösterdiler. Birbiriyle pek ilgili olmayan basit soruları cevapladık. 168 soru öyle bir şekilde kurgulanmıştı ki, psikolojik kimlik profili net olarak ortaya çıkıyordu. Liderlik özelliklerine sahip olup olmadığını, dışa dönüklük ya da içine kapalılık, samimiyet oranı, ölçülebiliyordu. İş ekiplerinin kurulmasında kullanılan bu araçla ilk tanışmam orada olmuştu. Osmanlı Bankası'nda aynı çalışmayı İstanbul Üniversitesi öğretim üyelerinden Prof. Dr. İlhan Erdoğan'la yaptık. Bu basit fakat çok etkili araçtan her zaman yararlandım. Bir çalışanın işini severek yapıp yapmayacağını bilimsel olarak ölçebilme olanağı elde olunca, lider için kadrosundakileri iyi kötü, başarılı başarısız diye ayırma zorunluluğu kalmıyor. Değişim yönetiminin ilk ayağı bu insan kaynağı profil analizleri ve doğru insanı doğru işe yerleştirme planıyla başladı. Çalışanları verilere göre farklı alanlara kaydırarak çok başarılı sonuçlar elde ettik. Örneğin merkez şube müdür yardımcısı bir arkadaşımız yıllarca çalışmış olmasına ve iki kez memurluktan bulunduğu makama yükselmesine karşın müdürlüğe terfi edememiş, sebep olarak da öyle bir pozisyon olmaması gösterilmişti. Motivasyon ve moral kırıcı bir durumdu. Önemli olan çalışanın önünü açmakken 15 yıllık kariyeri silmektense, uygun bir pozisyon yaratılabilirdi. Kariyer planlamasını 4x100 metre bayrak yarışı gibi düşünmek gerekir. Atletler bir yandan kendi başarıları için koşarken, aynı anda takım arkadaşları için de koşmalıdır. Bayrağı değiştirmek daha iyi bir tempo yakalamaya hizmet etmelidir.

Osmanlı Bankası'ndaki değişim, kurumu dört yıl içinde 27. sıradan ilk on banka arasına taşıdı. Bu ciddi büyüme potansiyelini baştan öngördüğümüz için verimlilik artırıcı yöntemleri bir yatırım fırsatı olarak gördük. Birinci restorasyon dönemi olarak adlandırdığımız 1996 sonuna kadarki ilk on ayda acil önlemleri aldık ve ikinci restorasyon dönemini 1997 sonuna kadar yapacağımız pazar payı artırıcı uygulamalara ayırdık. Daha büyük çaplı yatırımları ve şube imajlarının değişimi için de 2000 yılına zaman tanıdık. 2000 yılının başı için koyduğumuz hedef, yüzde 3'lük pazar payına ulaşmaktı ve

tüm hedefler gibi bunu da tutturduk. O süreçte ciddi çaba, ter ve gözyaşı döktüğümüzü hatırlıyorum. Bankanın yeniden ayağa kalkması için çokuluslu şirketlerle, büyük kurumsal müşterilerle, orta ölçekli firmalarla ve ortanın üzerinde gelire sahip bireylerle çalışması gerekiyordu. Hissedarlar, müşteriler ve çalışanlardan oluşan altın üçgenin tatmin edilebilmesi için yerinde ve dengeli hamleler yaptık. Değişim stratejisini tasarlariken geçmişten gelen olumlu değerleri korumayı önemsedik, köklü geçmişe sahip çıkarak bir rekabet unsuru olarak kullanılacak hale getirdik. Elimizde nadir görünür şekilde üçüncü yüzyılını yaşamakta olan bir kurum vardı ve çağdaş bankacılığın gereklerini yerine getirmeye başladıkça sonuç aldığımızı gördük. Maslak'ta, 55 bin metrekarelik çok güzel bir bina inşa ederek genel merkezi taşıdık. Meşhur tarihi bina ise önce müze sonradan da SALT Galata olarak hizmet vermeye devam etti. Taşlar yerli yerine oturdukça önce bilançonun toparlanmaya başladığı görüldü. Başlangıçta 450 milyon dolar olan aktif toplamı bir sene içinde 1 milyar 80 milyon dolara ulaştı, ilk yıl dolar bazında yüzde 140 artış sağladık. Kârlılık da aynı şekilde arttı ve ilk yıl yüzde 55 net kâr artışı sağladık. Doğuş Grubu içindeki beş banka olan Garanti Yatırım, Garanti Bankası, Bank Ekspres, Körfezbank arasında sadece Osmanlı Bankası yüzde 103 oranında büyüme kaydetti.

Başlangıçta inanması güç bir şekilde yönetim kurulu karar defterleri hâlâ elle yazılıyordu. Bir gün katları gezerken kapalı bir odaya rastladım. Ne odası olduğunu merak edip kapıyı çaldım. İçeride yaşlı başlı bir bey oturuyordu. Bankanın yeni genel müdürü olduğumu söyledim ve tanıştık. Ne iş yaptığını sorduğumda mütercim tercüman olduğunu öğrendim. Doğal olarak neyi tercüme ettiğini sordum. Uzun yıllardan beri o odada şubelerden gelen ve Fransa'ya gönderilen dosyaları Fransızcaya çeviriyormuş. O an anladım ki, bankanın el değiştirdiğinden haberdar olmayan çalışanlar olduğu gibi, çalışanlarının ne iş yaptığını bilmeyen yöneticiler de vardı. Görev tanımını güncellemedikleri adamcağızı orada unutmuşlardı ve eskisi gibi işini yapmaya devam ediyordu. Bir başka gün şubeleri gezerken merkezden kredilere onay çıkmadığına dair şikâyetler olduğunu gördüm. İlgili yöneticiyi arayıp sebebini sorduğumda, merkeze bu kredilerle ilgili bir dosya gelmediğini öğrendim. Kayıp dosyaların peşine düşünce, mütercim tercümanın odasında, tercüme edilmeyi bekledikleri ortaya çıktı. Uç bir örnek olsa da köhneleşmiş yapıdan ne kastettiğimi iyi anlatan bir vakadır. Benzer durumlardan dolayı, en kapsamlı değişimi insan kaynakları yönetiminde yaptık. Çalışanların ihtiyaç ve beklentilerini ortaya çıkarmak için Strateji Mori'yle yaptığımız araştırma sonrasında verileri değerlendirerek işe başladık.

Osmanlı Bankası'nda değişim kaçınılmazdı. Çok geçmeden değişimin insanları ne kadar olumlu etkilediğini gösteren verilere de ulaştık.

Osmanlı Bankasındaki değişim dönemi başladığında bir strateji ve iş planı yapmıştık. Öngördüğümüz aşamaların son noktası 2000 yılı olarak belirlenmişti. 1999 sonuna doğru Doğuş Grubu'nda da bir yeniden yapılanma söz konusuydu. Ayhan Bey'in rahatsızlığı ilerlemiş, Ferit Şahenk daha aktif rol almaya başlamıştı. Doğuş Grubu finans sektöründeki yatırımları arasında bir tercih yapma noktasındaydı. Değişim döneminin sinyalleri de gelirken Akın Öngör Garanti Bankası genel müdürüydü. Osmanlı Bankası'nın genel müdürü bendim, Körfez Bank'ın genel müdürü de Hüsnü Akhan'dı. Değişim sürecinde Garanti Bankası'nda Ergun Özen göreve getirildi, benim yerime de Hollanda'daki Garanti Bank International'ın genel müdürü olan Turgay Gönensin geldi. Böylece Osmanlı Bankası'nın ilk Türk genel müdürüyken, bu görevden emekli olan ilk genel müdür de ben oldum. Ayrılırken mesai arkadaşlarıma şu mesajı verdim:

“... 1996 yılı Haziran ayından başlayarak, Osmanlı Bankası bünyesinde sizlerle beraber uyguladığımız değişim programı bankamızı bugünlere hazırlamayı amaçlamıştır. Osmanlı Bankası'nın her günü bir önceki günden daha iyi olmaktadır. Bu başarıda büyük pay bankamız çalışanlarındır. ‘Asıl olan insandır.’ felsefesini benimsememizin çok önemli etkisi olduğu inancındayım. Bugüne kadar yapılan çalışmalar insan kaynakları, teknik altyapı, imaj yenileme ve müşteri önceliği alanlarında yoğunlaşmış ve bankamızı sektörde ait olduğu seviyeye hızla yaklaştırmıştır. Unutulmaması gereken en önemli husus; başarıya odaklanmış ekiplerin daima daha iyiyi hedeflemeleri ve olağanüstü performansı amaçlamalarıdır. Son derece büyük zevk ve gururla bugüne kadar yürüttüğüm Osmanlı Bankası genel müdürlüğü görevinden 14 Nisan 2000 tarihi itibarıyla emekli olmak suretiyle ayrılıyorum. 137 yıllık Osmanlı Bankası tarihindeki ilk Türk genel müdür olmak gururunun yanı sıra, Osmanlı Bankası'ndan emekli olan ilk genel müdür olmak şerefini de ömür boyu taşıyacağımdan emin olmanızı isterim.... Bir yandan görevinden ayrılmanın hüznünü yaşarken, bir yandan da başarılı geçen çalışma döneminin sevincini yaşıyor ve bu sevinci bana yaşattığınız için hepinize teşekkür ediyorum. Bankamızın bugün ulaştığı nokta muhteşem bir ekip çalışmasının sonucudur. Bu ekip çalışması, başta yönetim kurulu başkanımız Sayın Ayhan Şahenk olmak üzere, yönetim kurulu üyelerimiz, üst ve orta kademe yöneticilerimiz ve tüm elemanlarımızın katılımı ile gerçekleşmiştir....”

Kırklı yaşlarımda emekli olmam bir kenara çekilmek anlamına gelmiyordu tabii. Yine de yeni bir hayat başlıyor sayılırdı çünkü kurumsal tarafa geçiyordum. Doğu Holding yönetim kurulu üyeliği, bankaların yönetim kurulu üyelikleri, Garanti Sigorta, Garanti Emeklilikle görevler ve Doğu Otomotiv'e kadar uzanacak yeni bir dönem başlıyordu. Henüz gündemde kriz yoktu ve hayaller yaşanacak olanlardan çok farklıydı. Ortam Türk Hava Yolları'nı satın almayı bile düşünecek kadar güllük gülistanlıktı. Dolayısıyla yönetim kurulunun gündemindeki önemli konuların içinde oldum. E-ticaret alanında erken bir teknolojik girişim olduğu için sonu hüsrarla biten Ixir yatırımı da o arada gerçekleşti. Büyük paralar harcasak da dünyada başlamış olan e-ticaretin Türkiye'de canlanması için biraz daha beklemek gerekecekti.

2001 yılında Ayhan Bey'i kaybetmemiz, büyük bir talihsizlik oldu. Türkiye'nin finansal tarihinin en büyük krizine yakalandığı ve Doğu Grubu'nun Türkiye'de üç ticari, bir yatırım bankası olduğu bir dönemdi. Hayata devam edebilmeleri için devletle bir mutabakata varmak gerekiyordu. Devlet Türkiye'deki banka sayısını azaltmak istediğinden grubun bir tercih yapması gerekti. Garanti Bankası ölçek ve marka değeri olarak en büyük kurumdu. Osmanlı Bankası ise görece küçük olduğundan önce Körfez Bank ile birleştirme yoluna gidildi. Haber medyaya şöyle yansıdı:

“Osmanlı Bankası'nın mevduattaki payı yüzde 2.99, kredilerdeki payı ise yüzde 1.74 olarak gerçekleşti. 2000 sonu verileriyle aktif büyüklüklerine göre 12'nci sırada yer alan Osmanlı Bankası ile 15. sırada bulunan Körfezbank, birleşme sonrasında yüzde 3.2'lik pazar payı ile Türkiye'nin en büyük 9. bankasını oluşturdular. Birleşmeyle ilgili bir açıklama yapan Osmanlı Bankası Murahhas Üyesi Açlan Acar, grup bankalarının “Sermaye yapısını güçlendirmek, daha verimli çalışabilmeleri ve ölçek ekonomisinden yararlanabilmelerini sağlamak amacıyla alınan kararın, ülke ekonomisi açısından da olumlu olacağına inandıklarını söylemişti.”

16 Ekim 2001 tarihli gazeteler ise Osmanlı Bankası'nın Garanti Bankası'nı devredildiğini duyuruyordu. İki dünya savaşı, bir Milli Mücadele geçirip ayakta kalmış bir banka, 2001 krizinde bazı arkadaşlarımızın doğru yönetemediği bir süreçten dolayı tarihe mal

oldu.

KÜRESELLEŞME VE BANKACILIK

"Yaratıcı insanlara, bir şeyi nasıl yaptıklarını sorduğunuzda, biraz suçluluk hissedерler; çünkü gerçekte o şeyi yapmadılar, sadece gördüler"

STEVE JOBS

Dünya pazarlarının küreselleşme trendine girmesi bankacılığın değişiminde en belirgin faktör oldu. Ürün yerine müşteri odaklı çalışmanın öne çıkması bu dönemin bir sonucuydu. Ürün odaklı çalışan geleneksel bankacılık sistemlerindeki değer zinciri, müşterisiyle buluşmayı bekleyen farklı ürünlerden oluşuyordu. Sektördeki değişimin temelinde, müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerini algılamak gerekliliği yatıyordu. Önceleri fantezi gibi görülen bu temel, teknolojik gelişmelerle beslenerek bankacılıkta bir devrim yarattı. Önceki dönemin sonuna ve yeni dönemin başlangıcına tanık olmayı hep büyük bir şans olarak gördüm. Mudi anlayışının müşteri kavramıyla yer değiştirmesi, bir bakıma dünyanın bireyi keşfetmesiydi. Bu yeni keşif 2001 Dünya Ekonomik Forumu'nda konuşulurken geleceğin yaratıcı bankacılıkta olduğu da dile getiriliyordu. Yeni dönemin kahramanı çapraz ürünler olacak, yaratıcılık da onlardan beslenecekti. Bir bankacılık ürünü kullanırken onunla ilgili bir başka ürünün de kullanıyor olması, pazarlama olanaklarını, küreselleşme ise pazarın genişlemesi anlamına geliyordu. Yeni müşteri tipolojisi, ihtiyacına yönelik kredi kullanırken tüketimini kredi kartıyla yapan, otomatik ödeme sistemlerini kullanırken yatırım danışmanlığı hizmeti de alan, yani bankasıyla hayatı arasındaki ilişki köprülerini sürekli artıran insandı. Bu hizmetlerin hepsini aynı hız ve kalite seviyesinde sunabilmek için de bankalar yeni nesil bilgi sistemleri ve ciddi bir teknoloji altyapısına ihtiyaç duyacaktı.

Bankaların geçirmesi gereken diğer önemli değişim ise değişen dünyanın yeni kavramlarını özümsemekti. Dijital kültür, veri analizi, iş akış tasarımı gibi geleneksel vezne sistemiyle karşılanmayacak birtakım değerler, yeni bir insan kaynakları yaklaşımına ihtiyaç duyuracak, tüm bu hareketler değişim yönetimi diye özetlenen çok kritik bir alan yaratacaktı. Eskisinden çok daha fazla sayıda müşteriye şubesiz bankacılıkla hizmet vermek üzere yola çıkıldığında, tüm

aşamaların da buna hazır olması gerekiyordu.

Ürün kalitesi konusu gündeme geldikçe, piyasaya sunulan bankacılık ürünleri müşteri beklentilerini karşılar hatta beklentilerin de üzerine çıkar hale gelmeye başladı. Artık çok daha seçici ve eğitimli bir müşteri kitlesiyle karşı karşıya kalan bankacılık, bir yandan da yeni rekabet koşullarıyla tanışıyordu. Yabancı bankalarla rekabete giren Türk bankaları ayakta kalmak için olağanüstü hız ve boyutta bir değişim sürecine girdi. Rekabetin kaliteyi yukarıya çekme kuralını hatırlatan gelişmeler yaşanırken, deyim yerindeyse ekmek aslanın midesindeydi. Milenyuma yaklaşırken gelişmiş ekonomilerdeki köklü kuruluşlar da benzer durumdaydı. Bu yüzden dünya üzerindeki başarılı dönüşüm örneklerini analiz edebilmek, başkalarının deneyimlerinden yararlanarak modelleme yapmak da mümkün olabiliyordu. Doğru uyarlamalar yapabilmek ve geliştirebilmek de her yapının kendi yaratıcılığına kalıyordu. Sektörde bu dönemde çok sayıda uzman ve danışman firma ortaya çıkmasının nedeni de küreselleşmeydi. Doğru uygulamaları alıp kendi bünyesine ve piyasa özelliklerine adapte edebilenler yarışta bir adım ileri geçiyordu.

Türkiye'deki bankacılık sisteminin dünya finans sistemine adaptasyonu anlamına gelen bu süreçte Uluslararası Para Fonu (IMF), Dünya Bankası, Dünya Ekonomik Forumu gibi kurum ve platformların çizdiği vizyon hep küreselleşme temelliydi. Regülasyon tarafında bankacılığa başlayıp özel sektöre geçmiş ve küreselleşmeyi iki cepheden de görme şansım olduğu için bu kurumlarla da irtibatım oldu. Öngörüler genellikle olumlu bir gelecek vaat ediyor, risklerin global dağılımıyla artan müşteri sayısı sürdürülebilir ölçek büyütmenin yollarını arıyordu. Bankalar için yeni müşteri kazanmanın yolu bilgi sistemleri ve teknolojiden geçiyordu. Stratejik hedefler belli bir hacmin üzerine çıkmayı sağlayacak yatırımlarla ifade ediliyor, kontrollü, kararlı ve hızlı büyüme vazgeçilmez bir hal alıyordu. Tüm bu eğilimlere bağlı olarak banka yöneticilerinin temel amacı, bulundukları yapıları köklü bir değişime sokmak olmalıydı. İş akışlarının bu hedefe uygun hale getirilmesi de kapsamlı bir çalışmaydı. Köklü yapılar çağdaş sistemlerle buluşmalı, çalışanlar ikna edilmeli, değişim gereği ve felsefesi özümsemeliydi. Somut ve ölçülebilir hedefler ortaya kondukça bankalar yeni bir yola çıkacak, rotayı hangi yöne çevirdiklerini de net, şeffaf ve müşteri tarafından algılanacak biçimde ifade edeceklerdi. Başarı her zaman olduğu gibi yine başarıyla yetinmeyenlerin olacaktı.

KRİZLERİN EFENDİSİ

"Yürümeyi, kuralları takip ederek öğrenemezsiniz. Yürürsünüz ve düşersiniz, yürümeyi öğrenmenin yolu budur."

RICHARD BRANSON

2000 yılının aralık ayında başlayan ve “2001 Krizi” olarak anılan finansal türbülانstan bir yıl kadar önce, Osmanlı Bankası’nda iki farklı çalışma yapmıştık. Bunların ilki dünyada bankacılık sektöründe yaşanan yeniden yapılanmayı inceliyor, diğeri ise Türkiye ve dünyadaki bankacılık krizlerini analiz ediyordu. 1923’ten beri yaşanan krizleri ve etkilerini içeren raporu bizzat ben kaleme almıştım. 1923-1945, 1946-1980 ve 1981-1999 dönemlerini ele alan rapor, bankaların kuruluş motivasyonlarını ve kapanma sebeplerini bilimsel bir bakış açısıyla inceliyordu. Osmanlı’dan günümüze kadarki gelişmeleri Dünya Bankası ve IMF kayıtlarına dayanarak özetleyen çalışma, iktisadi yapıdaki bozulmalara bağlı olarak finans sektörünün de ciddi biçimde etkilendiğini gösteriyordu. Raporun giriş bölümünde dile getirilenler halen geçerliliğini koruyor:

“Ekonomik gelişimde önemli bir rol üstlenen bankacılık sektörü, ekonominin geçirdiği değişimlerden de en fazla etkilenen ve değişime öncülük eden sektör olarak karşımıza çıkmaktadır. Dünya bankacılığındaki değişim ise banka birleşmelerinin yoğunlaşmasıyla farklı bir boyut kazanmıştır. Birleşmeler sonucunda dünya çapında evrensel bankacılık faaliyetinde bulunacak dev bankalar oluşmaktadır. Global eğilimlerden etkilenmekle birlikte, bireysel özellikler nedeniyle banka birleşmelerinin görülmediği Türkiye’de önümüzdeki dönemde bankacılığın önemli bir yeniden yapılanma süreci geçirmesi beklenmektedir. Ekonomik ve siyasi alanda başlayan değişim her zaman olduğu gibi yine ilk olarak bankacılık sektöründe kendini hissettirmektedir. Planlanan yapısal değişim öncesinde bankacılık sektörünün sağlıklı bir yapıya kavuşturulması birincil önceliktedir. Bu bilinçle hareket eden T.C. Hükümeti, bankacılık sektörünü daha sağlıklı bir yapıya kavuşturmak üzere gerekli yasal düzenlemeleri gerçekleştirdikten sonra 11 bankanın TMSF’ye devredilmesini kararlaştırmıştır. Bugün sektörün değişime ayak uydurabilmesi için

yeniden yapılanması bir zorunluluk olarak ortaya çıkmıştır. Hükümetin yeniden yapılanmayı öngörerek tedbir alması, bankacılık sektörünün genel olarak bu değişim sürecinde daha az zarar görmesine neden olacaktır. Bankacılık sektöründe yeniden yapılanma bugüne kadar birçok ülkede gözlenen bir olgudur. Gelişmiş ülkelerde bankalar piyasa mekanizması içinde değişen roller üstlendikleri için yeniden yapılanırken, gelişmekte olan ülkelerde yeniden yapılanma çoğu kez devlet müdahalesiyle ya da yaşanan krizler sonrasında gündeme gelmektedir. ABD, Avrupa ve Japonya gibi gelişmiş ülkelerde bankacılık sektöründe süregelen değişim sonucu banka birleşmelerinin arttığı ve her geçen yıl daha büyük ölçekli bankaların ortaya çıktığı gözlenmektedir. Global anlamda rekabet eden bu bankalar dünya bankacılık eğilimlerini belirleyici konuma gelmişlerdir. Farklı stratejik amaçlara hizmet eden banka birleşmelerinde ortak özellik, piyasa şartlarının bankaları birleşmeye zorlamasıdır. Büyüklüğün önemli bir rekabet avantajı haline geldiği günümüz bankacılığında daha büyük banka olmak pek çok bankanın rekabet stratejisi haline gelmiştir. Artan rekabet ve banka dışı mali kurumların mali sistemden daha fazla pay almaları faiz marjlarının daralmasına neden olurken ölçek ve kapsam ekonomisinden faydalanarak faiz dışı kârlılığı artırmak bir çözüm olarak ortaya çıkmaktadır. Teknoloji yatırımları tutarının artması, personel giderleri ve diğer operasyonel giderleri kısma ihtiyacı bankaları birleşme ihtiyacına yöneltten önemli nedenler arasında yer almaktadır. Bunlara ek olarak banka birleşmeleri, yeni pazarlara girme stratejisi çerçevesinde pratik ve düşük maliyetli bir yol olarak farklı müşteri kitlelerine ulaşma anlamında avantaj sağlamaktadırlar. Diğer taraftan, gelişmekte olan ülkelerde bankalar global bankacılık eğilimlerinden etkilenmekle birlikte birbirinden farklı şekillerde yeniden yapılanma geçirmektedir. Sürekli istikrar arayışında olan bu ülkelerde ekonomik dengesizlikler zaman zaman krizlere neden olurken, krizlerden yoğun şekilde etkilenen bankacılık sektörü kabuk değiştirmek zorunda kalmaktadır. Gelişmekte olan ülkelerde genellikle kriz sonrası gündeme gelen yeniden yapılanmalar bazen kriz olmadan devletin yönlendirmesiyle de gerçekleşmektedir. Son dönemlerdeki değişimler bankacılık sektöründeki yeniden yapılanmaların önümüzdeki yıllarda da devam edeceğini göstermektedir. Dünya bankacılığının geçirdiği kabuk değiştirme süreci sonunda rekabetin daha da artarak rekabette büyüklüğün önemli bir ölçüt haline geleceği anlaşılmaktadır. Bu yapılanma çerçevesinde uluslararası bankalar daha geniş bir alana yayılmaya çalışacaklar ve böylelikle yerel bankaları daha fazla tehdit edeceklerdir. Böyle bir ortamın oluşacağı beklentisinden hareketle Türk bankalarının ayakta kalabilmeleri için yeniden yapılanma sürecini hızlandırmaları gerekmektedir. Yerel pazarlarda riskleri artan

bankalar bu riskleri optimal şekilde dağıtabilmek amacıyla uluslararası bankacılık faaliyetlerine ağırlık vermişlerdir. Uluslararası bankalar yerel bazda faaliyet gösteren küçük bankaları pazar payı açısından olumsuz etkilemiştir. Bu bankalar, yabancı bankalarla rekabet etmek isteyen diğer yerel bankalarla birleşmiş veya piyasaya yerleşmek isteyen yabancı bankalar tarafından satın alınmıştır. Pazar farklılaşmasına gitmek isteyen bankalar ise karşılıklı olarak stratejik birleşme karan alarak banka birleşmelerinin uluslararası platforma sıçramasına neden olmuşlardır. Uluslararası birleşmeler çeşitli ülkeler ve ülke grupları için incelendiğinde mali kesimin alt sektörleri içerisinde yaşanan birleşmelerin daha yoğun olduğu gözlenmektedir. 1985-1997 yılları arasında ABD ile ABD dışı birleşmelerin yüzde 54'ü sektör içi birleşmelerdir. 1985-1997 yılları arasında Avrupa ile Avrupa dışı birleşmelerde toplam birleşmelerin yüzde 69'u finans alt sektörlerinin kendi aralarında yaptıkları birleşmelerdir. Avrupa içi birleşmelerin söz konusu dönem içinde ilk sırada yer almalarının en önemli nedeni AB'de birleşme hareketinin tüm ülkelerin finans sektörlerini etkisi altına alması ve finans kurumlarının AB'nde yer alan diğer finans kurumlarıyla rekabet içerisine girmesinden kaynaklanmaktadır.”

Geçmişte piyasa mekanizmasının getirdiği yada devlet müdahalesiyle yaşanan yeniden yapılanma hareketleri incelendiğinde, dönüşüm yönetiminin her zaman piyasa mekanizması tarafından yapılamadığını gösteriyordu. Dönüşümün devlet tarafından zorunlu hale getirildiği Meksika, Brezilya, Arjantin, bazı Güneydoğu Asya ülkeleri ve Japonya gibi ülkelerde, bankacılık sektöründeki değişim yönetimlerinin oldukça kapsamlı olduğu da gösteriliyordu. Türkiye'nin yaşadığı bu en ciddi krizi etkileyen ve onlarca bankanın kapanmasına yol açan olayın Osmanlı Bankası'nın araştırma ekibi tarafından net bir şekilde saptanması, “Krizlerin Efendisi”ni karşılamaya nasıl hazırlanmak gerektiğini de ortaya koymuştu. Rapor gerek banka yönetim kurullarına gerekse ilgili kamu yöneticilerine sunulmuş olduğundan krizin finans sektörü için sürpriz olması ya da kimsenin neye uğradığını şaşırması mümkün değildi. Ekonominin nereye doğru gittiği gayet netti, belliydi ve verilerle sabitti. Doğal olarak raporu Doğu Grubu kuruluşlarıyla paylaşarak gelişmeleri yakından takip etmelerini önerdik. Tüm bilgileri ekonomi basınıyla da paylaştık. Bu konuda KOBİ'leri uyarmamamızı sağlayacak bir mekanizma yoktu ve bunu yapmak da kamu ve medyanın işiydi. Bu iki kanalın meslek birliklerini önlem almaya davet ederek uğranacak zararı minimize etmesi beklenirdi. Osmanlı Bankası bu çalışmayı kendi şubeleri ve risk yönetimi ekipleriyle paylaştı. Dolayısıyla bankanın müşterisi olan

KOBİ'lere gereken uyarılar yapıldı. Sonuçta kurumsal sorumluluk gereği yapmamız gerekenleri yaptığımıza inanıyorum. Tatil köylerindeki gibi büyük bir masaya elimizdeki tüm bilgileri sererek açık büfeye benzer bir servis yapmıştık. Dileyen kendi görüşüne uygun şekilde o bilgilerden kendi işine yarayacak olanı seçip alabilirdi. Ne var ki, Merkez Bankası, Hazine Müsteşarlığı, DPT, bankalar, meslek birlikleri, ekonomi basını aynı süreci farklı farklı değerlendiriyordu. Dolayısıyla kriz döneminde başarılı yönetilen kurumlarla başarısız olanlar arasındaki hassas nokta da ortaya çıkmış oldu. Bilginin nasıl işlenip, nasıl değerlendirildiği de işletmeler arasındaki farkı göstermiş oldu.

2001'de Türkiye'de yaşanan finansal kriz, yapısı itibariyle bir bankacılık krizi gibi görülmesine rağmen ortaya çıkışında temel bazı yapısal ekonomik sorunlar rol oynamıştı. İzlenen kur politikası ve faizlerin kısa dönem seyrine bakıldığında krizin sinyalleri önceden görülmekteydi. Dünya çapında benzer ekonomilerin böyle derin şoklar yaşamadığı bir dönemde Türkiye'ye has yapısal sorunlardan kaynaklandığı akademisyenlerce de onaylandı. 2000'den başlayarak uygulanan döviz kuru rejimi (kur çıpası) ve enflasyonla mücadelede başarılı sonuç almak isteyen maliye politikaları öne çıktı. Bankacılık sektörünün mali tablolarında alacakların çok üzerinde döviz borcu bulunuyordu. Hedeflenen reformlar hızla devreye alınamadığından geri dönüşü olmayan kredilerin yol açtığı sorunlar bankalar TMSF'ye devredilince ortaya çıktı. Kamu bankaları destekleme kredilerinin kontrolsüz kullanımı bilanço dengesizlikleri yaratmıştır. Özel bankalar ise çeşitli suistimaller sonucu sorun yaşamaktaydı.

2001 krizi bankacılık ve maliye politikaları anlamında ciddi sonuçlara yol açtı ve sonraki dönemdeki düzenlemeler üzerinde önemli etkisi oldu.

2001 krizi deneyimiyle ilgili olarak özellikle genç kuşaklara vermek istediğim mesaj şudur: Türkiye'deki ekonomik türbülanslar genellikle büyük karamsarlık yaratıyor. Oysa bu dönemsel daralmalar yeni bir durum değildir.

Geçmişte defalarca yaşanmış, gelecekte de yaşanacak bu tür durumlarda önemli olan sorumluluk alanının nasıl yönetildiğidir. Bu tür dalgalanmalar sadece Türkiye'de olmaz. Başka ülkelerde de birçok

bankacılık krizi izledik.

Önemli olan ekonomik aktiviteler sonucunda aşırı karamsarlık veya aşırı iyimserliğe kapılmamaktır. Ayhan Şahenk'in "Benim her şirketim ayrı bir cumhuriyettir." sözünden anlamak gereken de budur.

Şirketlerin davranış ve anlayış farklılıkları kimi zaman avantaj kimi zaman risk yaratır. Bunu doğal karşılamak ve sahip olunan bilgiyi olabildiğince doğru değerlendirmek gerekir. Her şirketi kendi içinde bağımsız yapılar halinde tutan gruplarda yeni şirketler yer alabilir, elden çıkarılanlar olabilir, birleşmeler yaşanabilir. Doğu Grubu örneğinde, birbiriyle rekabet eden ve birlikte çalışan farklı boyutlarda bankalar vardı. Dönüşüm sırasında aynı operasyonların her banka için tekrar edilmesi de belli bir israf yaratıyordu. Değişim yönetimi odaklı iş akışları tasarımıyla farklı markalarla hizmet verebilir bir yapı oluştu. Sanayi kesimindeki üretim girdilerinde olduğu gibi merkezi bir altyapı kurma fikri 1997 yılında gündeme geldi. Ekonomideki daralmanın boyutunu tahmin edebilir hale geldiğimizde bu yönde kararlar aldık ve 11 Mart 1999 günü ilk raporu yayımladık.

Bankaların en azından bilgi teknolojilerinin birleştirilerek avantaj yaratılması konusunda yapılan çalışmada entegre veri sistemleri ve operasyonlar birleştirilerek geniş bir verimlilik alanı elde edildi. Nasıl ki Volksvagen firması farklı otomobil modellerimi aynı fabrikada üretiyorsa Doğu Grubu bankalarının üretimi de tek çatı altına toplandı ve farklı müşteri kitlelerine farklı markalarla hizmet veren bir yapı kuruldu. Bilgi teknolojilerinin birleştirilmesi ve yeni kontrol sistemlerinin üç bankaya birden hizmet verecek şekilde yapılması, kısa vadede uygulanabilen ve hızlı avantaj sağlayan bir çözüm oldu. Söz konusu yazılım olduğunda aynı ürünü bütün bankalar kullanabildiğinden görece kolaydı. Operasyonların birleştirilmesi ise maliyetlerin azaltılması açısından büyük bir fırsattı ama biraz daha uzun zaman aldı. Örneğin bir akreditif dokümantasyonunun ortak bir operasyon merkezine aktarımı birçok parametrenin göz önünde tutulmasına yol açtığından planlaması daha zordu. Yine de bu aşama geçildiğinde hem hizmet kalitesi ve hızı çok yükseldi hem de hata oranı ve işlem maliyeti çok düştü. Aynı işin farklı mekanlar yerine tek mekânda yapılıyor olmasının bile ciddi bir maliyet yükünü ortadan kaldırdığını gördük. Üretimin yasallık denetimi bakımından da daha doğru yapılması sağlandı. Tüm bunlar bir araya gelince müşteri tatmininde de rekabet gücünde de grup bankaları güç kazanmış oldu.

Sürecin temelindeki prensiplerden biri de müşteriye değer yaratmayan hiçbir masrafa girmemektir. Çünkü müşteri kendisi için doğrudan

değer yaratmayan hizmetlere bedel ödemek istemiyordu. Bu tavır bugün daha da belirgin olarak karşımıza çıkıyor. O günlerde ise attığımız çok ilerici bir adımdı. Bilgi sistemlerinde yaptığımız tasarruf ve yatırım oldukça büyük oldu. Tedarikçimizin IBM olduğunu ve Körfez Bank ile Garanti Bankasının farklı pazarlık güçleri olduğunu düşündüğümüzde, operasyonun mantığı daha iyi anlaşılabilir.

1997 yılında bankaların operasyon altyapılarını birleştirmeye başladıktan sonra, 2001 yılında krize yol açan ekonomik şartlarla beraber nihai birleştirmeye gittik. Hükmi şahsiyetlerin, yani ön yüzlerin birleştirmesi çok hızlı oldu ve 2001'in son birkaç ayında tamamlandı. Bize bu hızı sağlayan, buz dağının suyun altında kalan büyük kısmını zaten birleştirilmiş olmamızdı. Bu kararı almaya iten risk raporu 2000 yılının mayıs ayında çıkmıştı. Grup bankalarının yönetim kurulu üyeleri olarak özel gündemle toplanmış ve bizi bekleyen kriz ortamını konuşmuştuk. Yıl sonunda kriz patladığında altı aydır maliyet yönetimi ve müşteriye erişim gibi öncelikli konular üzerine alternatifleri konuşmuş ve bankalarımızın ne yapması gerektiğini kararlaştırmıştık. Stratejik olarak risk yönetimi, açık pozisyon gibi risklerden uzak durma gibi kararları Garanti Bankası başarıyla uygulamaktaydı. Osmanlı Bankası ve Körfez Bank için aynısı geçerli değildi. Her şirketin ayrı bir cumhuriyet olmasının sonucu, o cumhuriyetlerden ikisinin farklı uygulamaları tercih etmesi üzerine isimlerini kaybetmelerine yol açtı.

Üç farklı bankanın birleştirilmesi için oluşturduğumuz çalışma gruplarına liderlik ederken başarılı bir sonuç için iyi hazırlanmış ve çok iyi koordine edilebilecek bir yapı planlamak gerektiğini biliyordum. Yaşanacak olan değişimi tanımlarken her kurumun kendi özellikleri ve ihtiyaçlarının belirlenmesi, müşteri memnuniyetini sağlamak için de yapılması gerekenlerin saptanması gerekiyordu. Böyle bir değişimi yönetmek, üç bankanın alışkanlıklarını değiştirirken hedeflerini gerçekleştirmelerini de sağlayabilmek anlamına geliyordu. Gerekli mekanizmaların kurulması, yönetim kadrolarıyla koordinasyon, ortak takımlar oluşturmak gibi aşamalar sırasında her kurumun bu değişimi aynı oranda heyecanla desteklemediğini görünce, ortak fayda odaklı yeni bir ikna ve inandırma turuna çıktım. Değişimin müşteriye olumsuz etkisi olmayacağı, işleri aksatmayacağı ve açığa çıkan çalışanların farklı alanlarda istihdam edileceği gibi vaatler bu yönde yol almamızı sağladı. Operasyonların birleştirilmesi sonucu oluşan yeni fonksiyonların yönetimi ve hizmetlerin fiyatlandırılması konusunda da kararlar almak gerekti. Dışarıdan

bakanlar için dekontun üzerinde Osmanlı yerine Garanti yazması kadar basit bir farktı. İçeriden bakıldığında ise o yıllarda küresel bir trend olan konsolidasyonun farklı bir boyutuuydu. Garanti Bankası ise 1991’den beri devam eden dönüşüm sürecinden başarıyla geçtiği için bu entegrasyonun çatısı oldu.

Süreci başlatan belgenin ayrıntılara yaklaşımı daha geniş bir fikir verebilir:

“Doğuş Grubu bankaları bilgi teknolojilerini birleştirilerek rekabet avantajı yaratılması konusunda çalışmalara başlamıştır. Operasyonların birleştirilmesi bu konuyu daha geniş bir alana yaygınlaştırmayı sağlayacaktır. Bilgi teknolojisinin birleştirilmesi her üç banka için de daha kısa vadede uygulanarak hızla avantaj sağlayacaktır.

- > - Her bankanın kendine has uygulamaları olmasına rağmen bilgi işlem grupları ortak becerilere sahip olup, aynı lisansı konuşmaktadır.
- > - Bilgi teknolojisi yatırımlarını paylaşarak, Osmanlı Bankası ve Körfezbank kendi sistemlerini hızla değiştirebilecektir.
- > - Bileşen tabanlı geliştirme, gelecekte bankalara ortak yazılım geliştirme olanağını tanıyacaktır.

Operasyonların birleştirilmesi maliyetlerin azaltılması açısından büyük bir fırsat olmakla birlikte, diğerinden daha uzun bir zaman alacaktır.

- > - Operasyon fonksiyonu, müşterilere önerilen ürün ve hizmetlerin önemli bir parçasını oluşturmaktadır.
- > - Her bankanın kendine özgü olan operasyon kültürü, müşteri ilişkilerine zarar vermeden birleştirilerek ortak bir kültür yaratılmalıdır.
- > - Müşterilerimize olan iyi hizmetimizi koruyarak, maksimum yararı sağlayabilmek için bu çalışmanın tasarım ve planlaması çok dikkatli yapılmalıdır.

Her üç bankayı da etkileyecek olan bu değişimi gerçekleştirebilmek için, öncelikle değişimin içeriği ve nedenleri konusunda mutabık kalmamız ve bankalarımıza bu uygulamada liderlik etmemiz gerekmektedir.

Anlaşmamız gerekenler:

Operasyonların birleştirilmesindeki hedefimiz

> - Kazanmak istediklerimiz nelerdir?

> - Bunu doğuran nedenler nelerdir?

Birleştirmenin kapsamı.

> - Ürün, süreç ve insan kaynağı anlamında neler dahil edilecektir?

Bankaların ‘kendilerine has’ olması gerekenler:

> - Her bankanın piyasada rekabet avantajını sürdürebilmek için gerek duyduğu alanlar nelerdir?

Bu kapsam dahilindeki değişimin yönetim süreci

> - Mutabık kaldığımız değişiklikleri nasıl yürüteceğiz.

Başarılı bir uygulama için iyi hazırlanmış ve çok iyi koordine edilen bir planlama önşarttır.

Anlamamız gerekenler:

Her bankadaki değişiklik derecesi.

> - Mevcut yeterliliklerimiz nelerdir?

> - Birleşim sonucu organizasyon ne şekilde oluşacaktır?

Bu değişimin fazları:

> - En hızlı fayda sağlayacağımız alanlar nelerdir?

> - Etkin yönetilebilecek değişimin derecesi nedir?

Müşterilerimizi memnun etmek için yapılması gerekenler:

> - Bu değişim sürecinde hizmet seviyemizi aynı tutabilmek için neler yapmalıyız?

Kısıtlamalar ve bağlı olunan konular:

> - Gereken beceriler mevcut mu?

> - İstenen sistemsel değişiklikler zamanında yapılabilir mi?

Oluşması gerekenler:

Bu değişimi yönlendirecek üst yönetim

> - Yönetim komitesinde kimler olmalıdır?

> - Ne sıklıkla toplanmalıdır?

> - Komiteyi kim yönetmelidir?

Problemlerin çözümü

> - Anlaşmazlıklar nasıl çözülmemelidir?

> - Nihai kararları kim almalıdır?

Bu değişimi üç bankada gerçekleştirecek takım:

- >- Her banka nasıl temsil edilmelidir?
- >- Takıma kim liderlik etmelidir?
- >- Her bankaya erişimleri nasıl sağlanmalıdır?
- >- Kime raporlamalıdır?

Hem müşterilerimizin hem de çalışanlarımızın bu değişimi anlamaları ve koyulan hedeflere ulaşmamıza yardımcı olabilmeleri için, bu işe duyduğumuz güven ve heyecanı göstermemiz gerekir.

Göstermemiz gerekenler:

Birleşmeye olan ortak taahhüdümüz.

- >- Mutabık kalınan kapsama ve plana sadık kalmak.
- >- Gereken kaynakları sağlamak.
- >- Uygulamada aktif rol almak.
- >- Değişimin müşteriye etki etmemesi.
- >- Hedeflerimizi en iyi şekilde anlatmak.
- >- Birleşen operasyonların ana hedefinin müşteri ihtiyaçlarını karşılamak olduğunu vurgulamak.
- >- Yeni düzende etkin çalışma yöntemi konusunda çalışanlarımızı eğitmek.

Çalışanlarımızı kazanma:

- >- Açık ve doğru zamanda bilgilendirmek.
- >- “Bana ne olacak?” sorusuna cevap vermek.
- >- Tüm çalışanlara eşit ve adil davranmak.
- >- Bu yeni fonksiyon ayrı bir şirket olarak düşünölmeli midir? Ne şekilde yapılandırılmalıdır?
- >- Şirket olması halinde hukuki oluşumu nasıl olmalıdır?
- >- Bu fonksiyonun yönetiminden kim sorumlu olmalıdır?
- >- Bu fonksiyonda çalışanlar kime raporlamalıdır?
- >- Çalışanların kadroları nerede olmalıdır?
- >- Maliyetlerin paylaşım yöntemi ne olmalıdır?
- >- Sistem ve altyapı maliyetleri doğrudan Garanti Teknoloji üzerinden geçirilmeli midir?
- >- Vergilendirme etkisi nasıl azaltılmalıdır?

Her üç bankada sürmekte olan iş süreçlerinin yeniden tasarımı projelerinin senkronizasyonu, operasyonların birleştirilmesi ve bazı işlemlerin standart süreçlerle gerçekleştirilmesi açısından büyük önem taşımaktadır.

>- Halen her üç bankada da IBM Danışmanlık tarafından yürütülen BPR projeleri sürmektedir.

>- Garanti'de yaklaşık iki seneden beri gerek şube, gerek bölge, gerekse Genel Müdürlük'te yapılmakta olan tüm operasyonel süreçler yeniden tasarlanmış; şube tarafındaki değişimler tamamlanmış; diğer alanlardaki değişikliklerin testleri bitmiştir.

>- Bu değişim sürecinde görev almış olan ekip, operasyonel süreçlerle ilgili tecrübe kazanmış olup, uygulama ve geçiş aşamalarını yönetmeleri hedeflenmektedir.

>- Osmanlı Bankası'nda süreçlerin değerlendirilmesi aşaması mart sonunda tamamlanmakta; tasarım ve test çalışmalarının tahminen eylül ayında sonuçlanması hedeflenmektedir.

>- Körfezbank'ta mevcut faaliyetlerin anlaşılması aşamasının nisan başında, süreçlerin değerlendirilmesinin ise mayıs sonunda tamamlanması hedeflenmektedir. Tasarım ve test planlaması daha sonra gerçekleşecektir.

Garanti, operasyonel işlemlerin merkezileştirilmesinde uzun zamandır çalışmakta ve şubede operasyonun minimum düzeye indirilmesi için diğer ürün tiplerini de merkeze almayı hedeflemektedir. Garanti'de 1994 senesinden itibaren fazlar halinde merkezileştirilmiş olan ithalat, ihracat, görünmeyen kalemler, harici garantiler, çek ve senet işlemlerine ilave olarak, BPR projesi ile birlikte aşağıdaki işlem türleri de merkezde gerçekleştirilecektir:

>- TL/YP Nakit krediler (kredi açılışı, teminatlar, sözleşmeler, kullandırma, geri ödeme, kapama).

>- TL/YP Teminat mektupları (talep edilmesi, hazırlanması, onaylanması, şube ortamında basılması).

>- EFT ve TL/YP havale işlemleri.

>- Bireysel kredi işlemleri.

>- Ödeme işlemleri (Düzenli ödemeler, vergi, SSK primi vb.).

>- İşletme kredileri ve faktoring işlemleri.

>- Toplu bilgi giriş işlemleri.

>- Geçiş ve uygulama planı

- > - Hazırlık
- > - Başlama mayıs 1999 başı
- > - Bitiş eylül 1999 sonu
- > - Geçiş
- > - Başlama ekim 1999
- > - Bitiş 2000 yılı ortası”

Kaynak: Aclan Acar, 11 Mart 1999 tarihli "Garanti Birleştirme" başlıklı rapor

Değişim yönetiminin ortada kriz yokken, olasılığı görüp yapılması tercih edilmelidir. Çünkü kriz ortamında hem daha acı verici hem de daha zorlayıcı olur. İnsanın doğasındaki gibi, bir kalp krizi riski ortaya çıkmadan önce sigarayı bırakmakta yarar vardır. Buna kimse karşı çıkmasa da birçok tiryaki ciddi bir riskle karşılaşmadan sigaraya veda etmez. Şirketler de çoğu zaman böyle bir davranış biçimi gösterir. Bıçak kemiğe dayanamadıkça normal gidişata devam etmeyi tercih ederler. Bu yüzden krizler hem yaşamayı zorlaştıracı hem de değişimi zorlayıcı dönemler olur.

Özellikle finansal krizlerde, bir ülkenin finansal sisteminin uluslararası likidite bakımından güçlü olmaması sorunu derinleştirir. Kısa vadeli döviz borçları ve döviz kaynaklarının üzerinde borç yükü, özellikle gelişmekte olan ekonomilerde başlı başına bir kriz sebebidir. Örneğin Asya krizi o tarihlerde çok daha farklı nedenlerden dolayı çıkmıştı. Ana mesele kamu harcamalarıydı. Uluslararası para kaynaklarının azalmasından kaynaklanan dışsal faktör etkisiyle bir krize yakalanılabildiği gibi kamu kaynaklarının savurganca harcanması da enflasyonist bir politikaya dönüşebilir. 1982 yılında Şili’de, 1994’te Meksika’da çıkan krizlerin temel özellikleri baktığımızda birbiriyle çok örtüşen ve tekrar eden özellikler görünüyor. Dolayısıyla her krizde yeni baştan keşif yapmaya gerek yok. Etrafa bakmak işlerin nereye doğru gideceğini çok rahat görebilmeyi sağlıyor. Örneğin tek başına güven bunalımı bile, faiz ve fiyatların artmasına neden olan bir etken. Bunalım geçiciyse etkileri ciddi boyuta ulaşmadan çözülebiliyor ama

süreğense giderek krize dönüşüyor. En önemlisi de belli bir alana müdahale edildiğinde sonuç alınamıyor. Suyun akışını önlemek için önüne bir set çekmek yetmiyor. Su kendine başka bir yol bulup akmaya devam ediyor. Bir ülkede güven bunalımı ortaya çıktığında insanlar varlıklarını yatırıma aktarmıyor. Yerel para birimi olması gerekenden daha değerli tutulmaya çalışıldığında, dövize spekülative bir hücum olasılığı da artıyor. Siyaseten “Kimse bizi sevmiyor, üzerimizde birtakım oyunlar oynanıyor.” gibi söylemlerle hareket etmek de güven bulanımını artırdığından pek doğru olmuyor. Birileri gerçekten ülkeniz üzerine oyun oynuyorsa açık piyasalarda bu oyunlara açık bir ortam olduğunu görmek gerekir. Bu durumda korkuyu büyötmektense neden dövize spekülative bir talep olduğunu sorgulayıp talebin önünü kesecek modeller kullanmak lazım. Bu yüzden Merkez Bankası’nın olası bir spekülative hücumu önlemek için parasal araçlara göre yeterli miktarda döviz rezervine sahip olması önem taşıyor. Rezerv satarak döviz fiyatı kontrol edilebiliyor ama bir süre sonra rezerv erimeye başlıyor. En ufak bir kanama olduğunda ise bütün köpekbalıkları oraya hücum ediyor. Açık ekonomilerdeki makroekonomi politikalarında çizik yememek bu yüzden önemli. Bu da ancak kriz olmadan önce önlem almakla olur. Her ufak kanamayı hemen kapatmak gerekiyor. Denizin tuzlu suyu zamanla iyileştirir diye düşünen kolunu köpekbalıklarına kaptırıyor. Dünyaya açık, parası uluslararası değişimde olan bir piyasanın uygulayacağı makroekonomik politikaların bu ortama uygun olması ve her uyarıyı anında değerlendirip önlem alan mekanizmalar kurması gerekir. Bunların başında da Maliye Bakanlığının finans politikaları ve Merkez Bankasının para politikası gelir. Para politikası planlamasını yapan kamu kuruluşlarının en büyük destekçisi de bankacılık kesimi olmalıdır. Bu kesim önceden önlem almazsa birbiri ardına gelen dalgaların önünü almak güçleşir. Türkiye’yi 2001 yılındaki krize taşıyan süreçte bunların hepsini yaşadık. Genişlemeci para ve maliye politikaları sonrası şirketler aşırı düzeyde borçlanmıştı.

Aslında bu kitap yazılırken de benzer bir durum yaşanıyor. 2008 yılındaki kriz sırasında ABD yönetimi, piyasaya 2 trilyon dolar üzerinde likidite sürerek krizden çıkmayı düşündü. Bu çok ciddi bir rakamdı. Bu likidite fazlası bütün dünyada dolaşmaya başladı. Bunu takiben de enflasyonu düşürme amacıyla sıkı para ve maliye politikaları uygulandı. Bu arzın Türkiye’ye etkisi ciddi bir borçlanma doğurması oldu. Enflasyon yükseldi ve bizde de sıkı para politikasına geçilerek faizler yükseldi. Maliye politikalarında harcamaları kısmanın arkasından hisse senedi, tahvil ve gayrimenkul fiyatları gerilemeye başladı. Ekonomik aktivite yavaşladı, piyasalar daralmaya, geri

dönmeyen krediler artmaya başladı. Şu an Türkiye’de para arzı yüksekken yapılması gerekenleri yapmayanların aktif kalitesi bozulmuş durumda. 1999 yılında alınmayan önlemler nasıl 2001 krizini körüklediye, bir dejavu gibi bugün de aynıyı yaşıyoruz. Bankaların verdiği kredilerdeki teminat değerleri düşmeye başlıyor, banka öz kaynakları eriyor, varlıkları azalıyor ve sonunda da genel bir mali kriz doğuyor.

Nasıl ki, bir ülkede yaşanan döviz krizi genelde birbirine benzer diğer ülkelere de yayılıyorsa, çözümler de aynı akışkanlığa sahip. Arjantin veya Rusya’da bir kriz çıktığı zaman nasıl Türkiye’yi de etkiliyorsa, buradan çıkacak bir çözüm de aynı dertten muzdarip olan başka ülkelere şifa olur. Bunun sebebi de uluslararası yatırımcıların dünya üzerindeki yatırım alanlarına gruplayarak bakmalarıdır. Rusya’da problem varsa Türkiye’de de olabileceğini düşünerek riskten kaçarlar. Bu gruplamayı sadece coğrafi yakınlıklara göre de yapmazlar. Benzer ölçek, siyasi konjonktür veya iktisadi veriler de kriterler arasındadır. Örneğin Meksika’daki bir sorundan dolayı Türkiye’den yatırım çekilebilir. Rasyonel beklentiler teorisi, temelinde rasyonel bir neden olmasa bile ortak düşünce ve kanıların hegemonyası gibidir. Herkes bir problem çıkacağını düşünüyorsa, o problem vuku bulmasa bile çıkmış demektir. 1992-1993 yıllarında Avrupa’da yaşanan para birimleri krizi, 1994-1995 yıllarındaki Meksika krizi, 1997 Güneydoğu Asya ve 1998 Rusya krizleri, bu şekilde birbirini tetiklemiş olaylardı. 1995-1997 yılları arasında Malezya, Tayland ve Endonezya’ya yayılan Güneydoğu Asya Krizi’ni, Japonya ve Çin’deki krizleri hatırladığımızda, krizlerin bulaşıcılığım daha da net görüyoruz. Dünyanın herhangi bir yerinde deniz seviyesi yükseldiğinde, bu Trabzon sahillerinde de hissedilir. Tayvan’daki krizin Tatvan’ı etkilemeyeceğini düşünen yanılır. Nitekim Güneydoğu Asya Krizi süratle Arjantin ve Brezilya’ya da sıçradı. Rusya krize girdiğinde Türkiye toplam döviz gelirinin yüzde 10.5’ini kaybetti. Yani krizlerin bulaşıcı olma gibi bir özelliği var.

Peki çözüm nedir? Bundan sonra hep böyle krizde mi yaşayacağız? Veya çaresizlik içinde oturup bekleyecek miyiz? Tabii ki hayır. Bu bulaşıcı hastalığa karşı kullanmak gereken antibiyotik belli. Şöyle bir mantık yürütmek mümkün: Madem ki, geçmişte olanların neredeyse kopyala/yapıştır yöntemiyle yinelenildiği bir dönemdeyiz, o zaman geçmişte nasıl düze çıktıysak aynıısını yapmayı deneyebiliriz. Yani çözüm yine değişim yönetiminde, istesek de istemesek de yol haritamız aynı olacak. Reçetede neler var? Faiz oranlarına müdahale

edilebiliyor, açık pozisyonlar kapatılmaya çalışılıyor, kamu ve özel sektör kurumları klasik önlemleri almaya çalışıyor. Fakat dışı macunu tüpten çıkmış durumda ve geri sokmak çok zor. Kanamayı ise derhal durdurmak lazım. Zamana yayıp kendiliğinden kapanmasını beklemenin çok daha kötü sonuçlara yol açacağı kesin.

2001 öncesinde salt yolsuzluk nedeniyle ortaya çıkan krizler de yaşamıştık. Finans sektörünün kötü yönetilmesinden, kamu israfından kaynaklanmayan, basit tabiriyle hırsızlık da kriz sebebi olabiliyordu. Ortada bir hırsız yoktu ve bazı bankaları soyanlar kendi yöneticileri veya sahipleriydi. Durum bu kadar basitti. Kötü niyetli olup krize yakalanmak bir dönem çok sık rastlanan bir durumdur. Yanlış krediler, tanıdık finansmanı, ahlaksız ilişkiler, nepotizm gibi unsurlar işin içine girdiği zaman sorun çözmek mümkün olmuyor. Artık bu tür olaylar yaşamaktan uzak olacak kadar olgunlaşmış ve denetlenen bir piyasamız olduğunu düşünüyorum. 2020'ye kadar Türkiye ekonomisinin dayanma ve direnme gücünü test etmiş olacağız. Bu ülkeyi gerçekten tanıyanlar, sahip olduğu dinamizmi, hızla harekete geçen üretim potansiyelini, cesur girişimci ruhunu, atıl yatırım kapasitesini bilenlerle umudunu kesmeyenler aynı kişilerdir. Ben de onlardan biriyim. Başını suya daldırıp derinlere dalan Yunus, bünyesindeki zayıflıklardan dolayı kaptığı gripten dolayı yüzeye çıkmakta zorlanacak belki; ama onu idare edecek kadar oksijeni var ve bunu dengeli kullanarak tekrar güneşe doğru yükselecek. Yüzeye eriştiğinde ise güçlü kuyruk darbesiyle öyle bir fırlayacak ki, seyrine doyum olmaz bir göğe yükseliş manzarası sergiledikten sonra, görülmemiş bir süratle yeniden zıpkın gibi yüzmeye başlayacak.

Türkiye ekonomisini bu Yunus olarak düşündüğümüzde, onunla birlikte yüzen, yaşam enerjisini Yunusa bağlı olmaktan kazanan küçük balıkları da özel sektör kuruluşları olarak görebiliriz. Yunus dibe doğru giderken artan basınca dayanabilen, oksijenin iyice azaldığı derinliklerde hayatta kalabilenler, yüzeydeki hayatta da yollarına devam edebilecekler. Zaten her zaman mali bütçe sağlamlığı, yönetsel güç ve kurulu sistemlerin verimliliği krizlerde ayakta kalanlarla diğerleri arasındaki farkı ortaya koyan faktörler olmuştur. Bu fark da işler yolunda giderken değil, ancak bir kriz ortamında ortaya çıkar. 2001 krizine enflasyon düşürücü iktisadi programların ilginç bir etkisi olmuştu. Yüksek enflasyon ortamına alışmış olan finans sektörü, birdenbire düşük enflasyon ortamına çekildiği zaman işletme giderlerini bile karşılayamaz hale gelmişti. Kâr marjı yüzde 20'lerden yüzde 3'e düşen bir bankanın yöneticileri bu yeni ortama uyum

sağlamakta bocaladı. Böyle bir durumda kalmamak için bu konuda çok detaylı çalışmalar yapmıştık. Yüksek enflasyon sonrası nasıl bir yönetim tarzı benimsemek gerekeceğini önceden planlamış olmanın da çok faydasını gördük. Yüzde 160'a varan hiperenflasyonist ekonomi yönetiminin sürdürülebilir olmadığı kesindi. Tabii ki bu oranlara göre davranmak zorundaydık. Küçük bir olasılık enflasyonun daha da artması olabilirdi. O durumda ne yapacağımızı da bilmeliydik. Daha büyük olasılık ise açık yaradan akan kanın durdurulması ve yüzde 10 ila 20 arasında bir seviyeye çekilmesi idi. Dolayısıyla en çok bu durumda ne yapacağımızı planlamamız gerekiyordu. TL'den altı sıfırın atılmasıyla paranın değerini değiştirmeye giden süreç böyle başladı. Enflasyon ekonomimizin kötü alışkanlıklarından biri. Zaman zaman o kadar çok öksürtüyor ki, bırakma eğilimine giriliyor. Ne var ki, kesinkes bırakma iradesi kazanamadık. Sanki ekonomi biraz dertlenip efkarlanınca "Aman canım bir kereden bir şey olmaz." diyerek bir süredir dokunmadığı sigarayı yakıyor. Kimi zaman da "Tamam çözdük bu işi." diyerek rehavete kapılıyor ve iktisadın devamlılık arz eden bir bilim olduğu unutuluyor. Eli biraz para görünce ödemesi gereken kısa vadeli borçları unutup pahalı bir futbolcu transferi yapan futbol kulüpleri gibi davrandıkça tarihin tekrerrür etme huyuyla yeniden tanışılıyor.

Çözümün belli olduğunu baştan söyledim. Orta vadeli bir plan ve program dahilinde öncelikle çözüm odaklılıkta samimi olan bir siyasi irade gerekiyor. Nesillerdir sözü edilen "Büyük Türkiye" siyasi bir tercih olmak zorunda. Siyasi tercihler genellikle çift gösterge barındırır. Örneğin günümüzde dört milyon Suriyelinin Türkiye'de yaşıyor olması, bir yandan krizin sebeplerinden biri olarak gösterilirken, diğer yandan bu ülkenin bu kadar kaynağı bu konuya tahsis edebiliyor olduğunu da gösterir. İnsani ya da siyasi, gerekçesi ne olursa olsun, bu göçün sonucu bütçede bir açığa yol açmıştır. Her açık gibi bu da koldaki küçük bir kesiktir. Kendi haline bıraktıkça yara açık kalır ve sorun küçülmez. Aksine büyür ve ileride daha büyük maliyetlerle bile çözülemeyecek problemlere yol açar. Bu sadece bir örnek. Jeostratejik savunma harcamaları, iç güvenlik sorunları, sosyal sigorta dengesizlikleri de örnek verilerek aynı denklem kurulabilir. Seçim dönemlerinde verilen vaatler bile kamu ekonomisinde birer yara açar. Örneğin 2019 yerel seçimleri öncesinde büyükşehir belediye başkanı adayları, internet kullanımından çeyiz düzmeye kadar uzanan bir yelpazede sayısız bedava hizmet vaat etti. Bedava ne demektir? Bedava, bir hizmete parasız sahip olmak anlamına gelmez. Bedava demek, bedelini faydalanan yerine başka birinin üstlenmesi demektir. Vatandaşa bedava sunulan hizmetin sonucu belediyenin

borç yükünün artması demektir. Sonrasında yapacağı da devletten yardım istemek olur. Devlet belediyeyi sübvansе ettiğinde de vatandaş hissetmeyebilir ama para kendi cebinden çıkmış olur. Mali disiplin buna sebep olmamaktır.

Benzer bir durumda özel sektörün nasıl hareket ettiğine bakalım.

Örneğin bir havayolu firması muteber yani kendisine görece daha çok kâr sağlayan müşterilerine havalimanlarındaki özel salonlarda konforlu bir ortam, lüks sayılabilecek yiyecek ve içecekler ikram ediyor. Kartı olana bedava sunulan bu hizmetin verilmesi için çalışanlar maaş almıyor mu? Oradaki simit ücretsiz mi tedarik ediliyor? O mekânın kirası yok mu? Kartı basmanın maliyetini kim üstleniyor? Doğal olarak bütün bu giderler uçak bileti fiyatlarının tamamına yansıtılıyor. Batılı toplumlarla doğulu toplumlar arasındaki temel farklardan biri de burada ortaya çıkıyor. Batılı toplumlarda bu durum daha iyi izah edilebildiğinden olsa gerek, halk daha bilinçli ve hesap sorabiliyor. Çok daha zengin ve büyük ekonomilerin havayolları VIP salonlarının neden THY'ninki kadar lüks olmadığını, neden AB ülkelerinde bisiklet ya da tarifeli sefer kullanan başbakanlara, bakanlara rastlandığını başka nasıl açıklayabiliriz? Batılı toplumların bireyleri kendilerine ait olan gelir payının, yani ödediği verginin ya da ücretin takibinde çok daha titizler. Bir Fransız bakan görevini devretmeden önce makamında yakınlarına bir davet verdiğinde yiyecek içecek masraflarını cebinden karşılamak zorunda olduğundan, davetlilerden birer kap yemek getirmelerini rica etmek durumunda örneğin. Lufthansa'nın sıradan müşterisi de hiç çekinmeden "Parasını benden aldığın şampanyayı nasıl başkasına bedava dağıtırsın?" diye şikâyet edebiliyor. Özal 1980'li yıllarda şöyle bir enflasyon tanımını yapmıştı: "Enflasyon, kaşıkla verip kepçeyle geri almaktır." Bu tanım aslında şunu söylüyordu: "Ey halkım, ben size bir sübvansiyon yapıp para aktardım diye sevinmeyin. Devlet olarak size kaşıkla verdiğimi enflasyon aracılığıyla kepçeyle geri alacağım. Uyanık olun, paranıza sahip çıkın, kendinizi kandırmayın." Siyasette kısa vadeli birtakım taraftar kitlesi ya da seçmen kandırmacaları olabilir. Bunları yapmak zorunda kalan siyasetçilerden vücutta açtıkları yaraları ivedilikle kapatmalarını ve mali disipline dönmelerini beklemeliyiz. Türkiye'nin siyasal sosyalleşme sürecinde atacağı en önemli adım bu bilincin yayılması olacaktır.

Genel olarak ekonomiyi ya da bir şirketi büyütürken büyümenin

bedelini ve finansman kaynaklarını doğru hesaplamak gerekir. Üretim ve satılan ürün ya da hizmetin sağladığı gelir, maliyetleri karşılıyorsa sağlıklı bir büyümeden bahsedilebilir. Salt rakamsal büyüme her zaman başarı anlamına gelmez. Çok büyüyüp borçlarını ödeyemez hale gelen, sistemi kitlenen ve para kazanamamaktan şikâyet eden yapıların mazereti büyümek olamaz. Sürdürülebilir, sağlıklı bir büyüme, sağlıklı kaynak temini ve doğru yatırımlarla olur. Örneğin Türkiye'nin her tarafının otoyollarla donatılmasına ya da her ilde bir havalimanı olmasına kim karşı çıkabilir? Bunlar çağdaş bir ülkenin ihtiyaçlarıdır. Fakat asıl o çağdaş ülkenin yollarından kaç tane otomobil geçtiği, her uçuş hattının doluluk oranı ve elindeki uçak sayısı bu

yatırımların belirleyicisidir. Örneğin Türkiye için önemli bir sektör olan turizmden sağlanan gelir, belli bir seviyenin üzerine çıkmıyor. Sürdürülebilir gelir artışı için turizmin ülke geneline yayılması gerekiyor. Bunun için de havayolu bağlantılarına ihtiyaç var. Göbeklitepe'yi ziyaret etmek için Şanlıurfa'ya uçmak isteyenlerin sayısı artırılmalı. Bunun için ne kadar yatırım yapmak gerekir? Gelen turistlerin yaptığı harcamalar bu yatırımı kaç yılda geri döndürür? On yılda geri dönecek bir yatırımın finansal maliyeti ne kadar olur? Bu süre içinde herhangi bir nedenle turist akışı kesilmesinden doğacak kayıp hangi kaynaktan, hangi maliyetle karşılanır? On yıllık dönemde hangi yeni parametreler bu denkleme etki eder? Bu soruları sormadan, gerçekçi yanıtlar vermeden ve incelikle planlamadan yapılan yatırım kumar oynamaktan farksız hale gelir. Türkiye'ye 35 milyon turist gelirken, 200 milyonluk kapasiteye sahip bir havalimanı yapıp, o kadar yolcuya ulaşılamazsa görkemli bir eser değil, bir problem yaratmış olunur. Uluslararası ilişkiler, jeopolitik konum, havayolu şirketlerinin durumu, kurulu pazar sistemleri, kentsel altyapı, kültür yatırımları, küresel eğilimler, bağlantılı ulaşım standartları gibi birçok parametre sayılabilir. Fizibilite sadece bir tek noktaya bakılarak yapılamaz. Bütünü görerek yapılmadığında karşılaşılabilecek sorun yatırımın geri dönmemesi olur. Sonucu da muhtemel bir ödemeler dengesi problemi olarak karşımıza çıkar.

2000 yılının sonunda Osmanlı Bankası'nda böyle bir problemle karşılaşmıştık. Belli bir borç stokuyla çalışıyorduk ve birdenbire sıfırlama imkânımız yoktu. Borcun bir kısmını yenilememiz lazımdı. O dönemde yurtdışından düşük maliyetli ve uzun vadeli borçlanma olanağını artırmak için IMF ile ekonomik izleme anlaşması yapılmıştı. Program piyasalara aşırı bir güven vermişti. Biz 1999 yılında Türkiye

ve dünyadaki krizler üzerine çalışıp birtakım erken uyarı sistemleri ve modelleri geliştirirken birçok kişi IMF programına güvenerek kriz olmayacağını düşünüyordu. Osmanlı Bankası için önlemler alırken diğerlerinin sahip olduğu özgüvenin nedeni belirsizdi. Bunu görmek için IMF'nin ne olduğuna bakmak yeterliydi. İkinci Dünya Savaşı sonrası dünya ekonomisini regüle etmek isteyen batılı devletlerin, ABD öncülüğünde kurduğu uluslar üstü bir kuruluş olan Dünya Bankası ve aynı amaçla kurulup dünyayı iki safa ayıran NATO, temelde bir ortaklık sisteminin kurumlarıydı. IMF de aynı mantık içinde uluslararası bir para fonu olarak devreye sokuldu. Ülkeler buraya kotaları ölçeğinde para koyup fonu ortak yönetmeye başladı. Üyelerden biri ödemeler dengesi sorunu yaşadığında ya da parasal bir zorlukla karşılaştığında, serbest piyasa o ülkeye kredi vermekte tereddüt ederse, IMF devreye girmeye başladı. Ortağını gözetim altına alarak, para ve maliye politikalarını denetleyerek finanse eden bir sistem olduğundan, aslında ne dost ne düşmandı. Türkiye özgür iradesiyle yarattığı politikaları IMF denetimine açarak tüm dünyaya kontrol altında, şeffaf ve yatırım yapılabilir bir ülke olduğu mesajını vermişti. Oysa Türkiye kendi kaynakları, kendi hâzinesi ve kendi maliye yönetimiyle de IMF benzeri bir program uygulayabilirdi. Nitekim IMF, Türkiye'de her şeyin yolunda gittiğini açıkladıktan hemen sonra 2001 krizi yaşandı.

Dünyanın bugün bulunduğu şartlarda IMF gibi devletler üstü kuruluşların da kendilerini yenileyip güncellemeleri gerektiğini düşünüyorum.

Aksi halde süratle tasfiye olmaları gerekecek. Benzer bir durum Birleşmiş Milletler için de geçerli. Örneğin Birleşmiş Milletler Güvenlik Konseyi tanımlanmış görevini yerine getiremeyen bir yapı halini aldı. Bir diktatör çıkıp kimyasal silahlarla halkını öldürürken kimsenin müdahale etmiyor olması, Birleşmiş Milletler'in fonksiyonunu yitirmeye başladığını gösteriyor. ABD Başkanı Donald Trump'ın açık bir şekilde öncülüktен cayma niyetini deklare ettiği bu yapının devam etmesi yeni dünya düzenine uyum sağlamasına bağlı görünüyor. Görüşüm, Türkiye'nin ödevini doğru yapması, açık ve şeffaf olması kaydıyla IMF'ye ihtiyacı olmadığıdır. Aynı hataları yinelemeyenler aynı sorunlar ve aynı çözüm yollarıyla muhatap olmazlar. 2001 krizinin hem önemli bir sonuç hem de önemli bir başlangıç olduğuna inanıyorum. Her yöneticinin bu dönemi dönüp dönüp okuması, irdelemesi ve kendince değerlendirip ders çıkarmasını öneririm.

KAMUDAN YENİ TEKLİF

“Ne garip, insanlar hakikatin kendisine değil, hakikati vaat edenlere inanır”

EFLATUN

Kemal Derviş 2 Mart 2001 günü Bülent Ecevit liderliğindeki koalisyon hükümetinde ekonomiden sorumlu başbakan yardımcısı olarak atandı. Kriz sonrası ekonominin rehabilitasyonu için topyekûn çalışma başladı. Kamu bankalarının genel kabul görmüş ilkelere bağlı yönetimi ve halka açılması da programın önemli bir parçasıydı. Kamu yönetimindekilerin gündeminde de bu işi kimin yapacağı vardı. Mart ayının ortalarında asistanım Sevtap Berker “Kemal Derviş sizle görüşmek istiyor/” dedi ve telefonu aldım. Kısaca “Sizinle bir görüşmek istiyorum.” dedi ve aynı gün Ankara’da buluşmak üzere randevulaştık. Görüşme konusunu tahmin ediyordum.

Ayhan Şahenk’e durumu anlatıp izin aldım ve başkente gittim. Makamına gittiğimde yanında yardımcısı olan Oya Ünlü vardı. Uzun uzun konuştuk. Yapılması gerekenler konusunda genel olarak hemfikirdik. “Size yazılı bir rapor hazırlayayım ama böyle bir görevi kabul edebilmem için iş yerimden izin almam gerekir.” dedim. Ayhan Bey’le yüz yüze görüşmek için randevu alıp gittiğimde konuyu zaten bildiğini gördüm. Kemal Derviş nezaketen benden önce davranıp konuyu özetlemiş, onay almıştı. Hızla başlayan bu süreç kapsamlı bir rapor hazırlamamla başladı. Raporu Oya Ünlü’ye, Kemal Derviş’e ve hazine müsteşarı ve Merkez Bankası başkanına sundum.

30 Mart 2001 tarihi Tansaş genel kurul toplantısına gitmeden önce hasta yatağındaki Ayhan Şahenk’i ziyaret ettim. Kolunda serum takılı olmasına rağmen şıklığı ve zarafetinden bir şey kaybetmemişti. Birlikte yemek yerken Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu başkanlığı için Ankara’ya gideceğimi, Tansaş yönetim kurulu başkanlığı için başka birini aday göstermek istediğimi söyledim. “Hayır.” dedi. “Devletin işi belli olmaz. Eğer atama gerçekleşirse istifa edersin. O güne kadar Tansaş’ın başında ol.” diye de ekledi. İzmir’de

genel kurul yapıp Ankara'ya uçtum. Sunuma iyi hazırlanmıştım. Yönetim kurulu üyesi adaylarının hepsi birbirinden değerliydi.

Cüneyt Sezgın, Kerim Gökay, Tayfun Bayazıt, Hülagü Ozcan, Emre Ertem, Mustafa Gürtin, Necmi Bozantı çok kaliteli arkadaşlardı. Hepsiyle ilgili Kemal Derviş'in, Hazine Müsteşarı Faik Oztrak'ın ve Süreyya Serdengeçti'nin onayı vardı ve bu güçlü arkadaşların kamu bankalarında köklü bir değişim yapabileceklerine emindim. Akşam saatlerinde bakanlığa çağrıldım. Genel kurul ertesi gündü. O sırada Kemal Derviş'in benimle görüşmek için odasına davet ettiğini söylediler. Gittiğimde "Açlan Bey, maalesef sayın cumhurbaşkanı sizin yönetim kurulu listenize itiraz etti. Kadronuzu çok genç ve devlet tecrübesinden yoksun buldu." dedi. Hakikaten genç bir kadroydu.

Çok dinamik çalışacak becerikli bir ekip oluşturmuştum. Cumhurbaşkanı Ahmet Necdet Sezer kendi açısından haklı olabilirdi. Devlet tecrübesine sahip daha yaşlı bir kadroyla takviye edilmesini istediği kadroyu değiştirmeye yanaşmadım. Ben de yapılacak işi ve devletin işleyişini değerlendirebilecek kadar deneyimliydim. "Sayın bakanım, yapacağımız değişim tecrübeden ziyade bilgi ve cesaret gerektiren bir program olacak. Bu iş kamu bankacılarının sahip olduğu tecrübeyle yapılamaz. Ben sekiz kişilik bir takım oyunu önerdim, isimler üzerinde siz de dahil hepimiz mutabık kaldık. Ekip arkadaşlarımla hepsi birlikte yola çıkmaya razı oldu. Zor ve son derece riskli bir işe giriyoruz. Ben şimdi onlara dönüp 'Sizin devlet tecrübeniz yetersizmiş, içinizden iki kişiyi çıkartıp başkalarını alıyorum/ diyemem. Dolayısıyla bu işi kabul edemem.'" Cumhurbaşkanı'na sunmak için son dakikaya kadar beklettikleri listenin onaylanmaması üzerine Kemal Bey'in yorumu oldukça pragmatikti: "Böyle ani karar vermeniz doğru değil. Bu gece dinlenin, sabah kahvaltıda buluşalım." dedi. Dediğini yaptım, otele gittim. Gece yarısına doğru telefon geldi ve Ayhan Şahenk'in vefat haberini aldım. Her ne kadar hasta olduğunu bilsem de çok üzüldüm. Hastayken bile hepimiz için ayrı bir güç kaynağıydı. O saatte Kemal Bey'i aradım ve "Sayın bakanım, kusura bakmayın patronumuzu kaybettik. İstanbul'a dönüyorum. Böyle bir ortamda arkadaşlarımla yalnız bırakamam. Bu görevi kabul edemeyeceğim." dedim. Arabaya atlayıp sabaha karşı İstanbul'a vardım. Böylece bu konu benim için kapanmış oldu.

Türkiye'nin güçlü ekonomiye geçiş programında yer alan kamu bankalarının rehabilitasyonu görevini üstlenen Vural Akışık, temel

doğrular üzerinden hareket ederek kısmen başarılı oldu. Kamu Bankaları Ortak Yönetim Kurulu mutlak başarı sağlayacak radikal bir değişim yapamadı. Birçok niyet lafta kaldı. Geçirdikleri çok sancılı süreçleri uzaktan izlerken büyük bir ihtimalle planladıklarımın büyük bir kısmını ben de yapamazdım diye düşündüm. Ana paydaşların değişim istemeyen bir kültürden geldiği kamuda bu yapısal özellik halen devam ediyor. Bu kültüre rağmen bir strateji oluşturmak da son derece zor. Kemal Derviş'e bir kurtarıcı gözüyle bakanlar, onu uluslararası piyasalardaki kredibilitesi ve çevresi yüzünden tercih etmişti. Başını çektiği güçlü ekonomiye geçiş programı, iktidar değişikliği sonrasında da uygulanmaya devam edildi. Türkiye'yi 2001 krizi sonrasında bugüne kadar taşıyan altyapı böyle kuruldu. Bu temel üzerine AKP'yle gelen siyasi istikrar dönemi, ülkenin yeniden ayağa kalkmasını sağladı.

Kemal Derviş'in attığı ekonomik temeller aslında aklın yolunun bir olduğunun güzel bir örneğiydi. Dünya Bankası, IMF, Kemal Derviş veya başka bir iktisatçının yapması gerekenler aynıydı. 14 Nisan 2001 günü açıklanan programın hazırlık çalışmalarına kısmen de olsa katılma şansı bulduğum için Faik Öztrak, Süreyya Serdengeçti ve DPTnin de büyük katkıları olduğuna tanığım. Krizin gerçek nedeni geçmişten gelen sürdürülemez iç borç dinamiğiydi. Devlet sürekli borçlanarak iş yapmaya çalışıyor, başta kamu bankaları olmak üzere mali sistem sağlıklı bir yapıya kavuşamıyordu. Diğer yapısal sorunlara kalıcı çözümler bulunmadıkça kamu bankalarına ciddi bir yük biniyor, sürekli görev zararı ortaya çıkıyor ve bir şekilde finanse etmek zorunda kalınıyordu. Dış borçların içeriden borçlanarak ödenmesi mali sistemi aksatıyordu. İç talebi artırmak faizler üzerinde baskı yaratmayı getiriyor, cumhuriyet tarihi boyunca süren kısır döngü değişmiyordu. 2001 sonrası kökten değişim fırsatı doğmuşken orta vadeli olumlu sonuçlarla yetinilip bu fırsat tepildi. 1946 yılına kadar kaynaklarını kendi yaratmaya çalışan kamu kesimi, 1950 sonrası çift kutuplu dünyada dış borçla hızlı büyüme modelini kullanmaya başladıktan sonra ilk radikal değişimi geçirmişti. Bu model uluslararası tasarrufları kendine çekmeye dayalıydı ve sadece bunu başarabildiği dönemlerde ekonomik rahatlamalar gördü. Kamu gelirlerindeki temel sorun olan vergi oranlarının yüksekliğine karşın mükellef tabanının darlığı çözülemediğinden 1990'lı yıllarda yüksek maliyetli iç borçlanma arttı. Örneğin 1990 yılında toplanan her yüz lira verginin 32 lirası faize giderken, 1999 yılında bu oran 72 liraya çıkmıştı. Gelirinin yüzde 72'sini faiz olarak ödeyen bir ticari işletme nasıl yaşayamazsa, devlet için de aynı karanlık son görünüyordu. Tabii ki devlet bir ticari işletme gibi kepenk kapatıp faaliyetine son

veremez. Devletin batması, verdiği tarım teşviklerinin kesilmesiyle, KOBİ desteklerinin aksamasıyla, faizlerin artmasıyla, paranın değer kaybıyla, enflasyonla ve bunlar gibi birçok olumsuzlukla yaşanır. Türkiye'nin 1950 sonrası devletçilikten liberalizme yönelip 1960'larda planlı karma ekonomiye geçmesi, özel sektörü güçlendirmişti ama kırılğanlık devam ediyordu. 1980 sonrası çok net bir şekilde liberal politikalar uygulanacağı deklare edildiyse de devletin üretime bile müdahale ettiği görüldü.

Yaklaşmakta olan krizin kamu kesimince de öngörüldüğünün bir kanıtı var. 2000 yılında hazırlanan enflasyonla mücadele programı, Tüpraş'ın yüzde 31'inin halka açılması, IMF ile imzalanan standby anlaşması, önemli kamu işletmelerine konan hedefler, kur çıpası uygulaması, hep aynı öngörünün sonucu. Merkez Bankası rezervlerinde azalma başladığında yılın son aylarında alınan bir dizi önlem de aynı motivasyonun ürünü. IMF'nin 7,5 milyar dolarlık ek rezerv kolaylığı sağlaması devletin bu dönemde krize karşı stabil kalmak için bir çaba harcadığını gösteriyor. Fakat bu önlemler yetmiyor. Önlemler mali piyasaları kısmen istikrara kavuşturursa da özellikle gecelik borçlanmalar TMSF kapsamındaki bankaları zorluyor. Şubat ayındaki Hazine ihalesi öncesi yaşanan anayasa fırlatma olayıyla birlikte de problem geri dönüşü olmaz bir hal alıyor. Bankacılık sektörünün içinde bulunduğu sorunları daha da ağırlaştıran bu dönemde 25 kadar banka kapandı veya tasfiye edildi.

Listede yer almayan Türkbank 2002 yılında TMSF tarafından feshedildi (www.tmsf.org.tr).

TMSF TARAFINDAN BİRLEŞTİRİLEN BANKALAR

Egebank - Sümerbank ile birleştirildi.

Yurtbank - Sümerbank ile birleştirildi

Yaşarbank - Sümerbank ile birleştirildi

Bank Kapital - Sümerbank ile birleştirildi

Ulusalbank - Sümerbank ile birleştirildi.

Interbank - Etibank ile birleştirildi.

Esbank - Etibank ile birleştirildi.

İktisat Bankası - Bayındırbank ile birleştirildi

Kentbank - Bayındırbank ile birleştirildi.

EGS Bank - Bayındırbank ile birleştirildi.

Etibank - Bayındırbank ile birleştirildi.

Toprakbank - Bayındırbank ile birleştirildi

Kaynak: www.tmsf.org.tr

TMSF TARAFINDAN SATILAN BANKALAR

Bank Ekspres - Tekfen Grubu'na satıldı

Demirbank - HSBC Bank Plc'ye satıldı.

Sümerbank - Oyakbank A.Ş.'ye satıldı.

Sitebank - Novabank SA'ya satıldı

Tarişbank - Denizbank A Ş'ye satıldı.

Kaynak: www.tmsf.org.tr

YÖNETİMİ TMSF'YE GEÇEN BANKALAR

Türkiye Turizm Yatırım ve Dış Ticaret Bankası (TYT), 1994

Marmara Bankası, 1994

Türkiye İthalat ve İhracat Bankası (İmpexbank), 1994

Kıbrıs Kredi Bankası, 2000

İmar Bankası, 2003

Kaynak: www.tmsf.org.tr

PERAKENDE DİYE BİR SEKTÖR

“Az alın, iyi seçin ve kendiniz yapın”

VIVIENNE WESTWOOD

Sovyetler birliği’nin dağılmasıyla Doğu Avrupa’da ortaya çıkan yeni pazarlara büyük yatırım yapan batılı girişimciler, gıda perakendeciliğine özel bir önem vermelerine rağmen Türkiye’yi bu bölgenin uzantısı olarak değerlendirdiklerinden, fazla başarılı olamadılar. Bu dönemin “Küresel düşün; yerel oyna.” mottosu yereli bilerek hareket etmek gerektiğini haykırıyordu fakat Türkiye’nin dinamiklerinin nasıl işlediği kimsenin malumu değildi. Oysa perakendecilik son yüzyıl dönümünde dünyanın en büyük sektörü haline gelmekteydi.

Türkiye’de alışverişin geçmişine bakıldığında, perakendeciliğin ticaret tarihi kadar eski olduğu görülür. 15. yüzyılda Kapalıçarşı’da oluşan ticaret, bankacılık, mağazacılık, kambiyo ve borsa yapılanmaları, Anadolu’nun Lydia’dan beri gelen tecim mirası üzerine inşa edilmişti. Bu köklü geçmiş 21. yüzyılın başında ticaret erbabına çağa uyum sağlama yeteneği de kazandırmış olmalıydı ki, küreselleşme sürecinde Anadolu’nun birçok şehrinden uluslararası rekabete giren sanayici ve perakendeci yıldızı doğdu. Nitekim yine çok hızlı bir şekilde organize perakendeciliğe geçilerek AVM’leşme dönemi yaşandı. Oysa çeyrek yüzyıl önce ülkede çok farklı bir görünüm vardı. Organize perakendecilikten bahsetmek bir yana, ambargo altında yokluk ve enflasyon altında yoksulluk yaşanıyordu. Birçok temel ihtiyaç maddesinin yokluğunun yaşandığı 1970’li yıllarda, İzmir Belediyesi, halka tanzim satış amacıyla Tansa adıyla bir mağaza zinciri kurmuştu. Kooperatifin faaliyeti zamanla İzmir’den Ege Bölgesi’ne yayılmış, Tansaş adıyla anonim şirkete dönüşmüş ve bölgede çok sevilen bir süpermarket zinciri markası halini almıştı.

Dönemin İzmir Büyükşehir Belediye Başkanı Burhan Özfatura’nın yardımcıları, belediye şirketinin finansman ihtiyacını sağlamak için genel müdürlüğüm sırasında Osmanlı Bankası’na da başvurdu ve kredi

talep etti. Seçime giden bir belediye başkanına kredi vermek banka açısından çok doğru bir tutum sayılmazdı. Çünkü yönetimin el değiştirmesi durumunda krediyle ilgili sorun yaşanabilirdi. Dosyayı ancak seçim sonrası değerlendirebileceğimizi söyledim. Başkan aynı başvuruyu Garanti Bankası'na yaptığında, görüşmeler sürerken farklı bir fikir doğdu. Belediyenin finansman açığına karşılık artık bir süpermarket zincirine ihtiyaç duymuyor olması, Tansaş'ın satışını gündeme getirdi. Satış teklifi Osmanlı Bankası'na getirilince bunu da reddettim. Osmanlı Bankası zarardaki bir mağaza zinciriyle ilgilenemezdi.

Garanti Bankası Genel Müdürü Akın Öngör ise bu projeyle ilgili yeni bir fikir geliştirdi. Tansaş'ı Doğu Grubu'na katarak mağaza zincirini banka ağında bir dağıtım merkezi olarak kullanma fikri ilginç bir yaklaşımdı. Ne var ki, dünyada banka sahibi olan süpermarketler olmasına karşın süpermarket sahibi olan banka örneği yoktu. Sonuçta Garanti Bankası, Doğu Grubu ve Doğu Otomotiv ortaklığında Tansaş satın alındı ve Doğu Grubu perakende sektörüne yatırım yapmış oldu.

Bu gelişmenin yaşandığı 1999 yılında sermaye piyasaları hareketlenmişti. Borsalar hızla yükseliyor, hızlı büyümeler, birleşmeler, satın almalar birbirini izliyordu. Tansaş'ın yönetim kurulu başkanlığı ve genel müdürlüğüne getirilen Tanfer Özkanlı da bir bankacıydı. Onun yönetiminde piyasadaki trende uygun olarak hızlı bir büyüme gerçekleştiren şirket, döviz kredileriyle yaptığı yatırımlar sonrasında adım adım yaklaşan krize 180 milyon dolar borçla yakalandı. Süratle açılan yeni mağazalar, yanlış planlama ve ihmal edilen operasyon altyapısı, 2001 yılında tam bir kötü büyüme örneği olarak karşımıza çıktı.

2000 yılının mart ayında Osmanlı Bankası genel müdürlüğünden emekli olarak ayrıldım. Grup bankaları, holding ve Doğu Otomotiv yönetim kurullarındaki görevlerim ise devam ediyordu. Tansaş projesiyle özel olarak ilgilenmemiştim. Şirket hızla Ege'den tüm Türkiye'ye yayılmış, iki yüz mağazaya ulaşmış, lojistik, ürün tedariki, finansman, yatırım gibi maliyet hesaplarına fazla takılmadan büyüyerek hızla pazar payı artırmaya odaklanmıştı. Bankacılık faaliyetlerinin süpermarket ortamına taşınma projesi de marketlere ATM kurulmasından ileri gitmemişti. Başlangıç hedefindeki bireysel kredi pazarlaması, kredi kartı satışı artırımı, sigorta ürünlerinin portföye eklenmesi gibi projeler altyapı kurulmadığından hayata

geçirilememişti. Asıl önemli olan da asıl iş olan perakendecilik organizasyonundaki zaafıydı. Bu nedenlerden dolayı 2000 yılı sonunda Tansaş'ı elden çıkarmaya yönelik satış görüşmeleri yapılmaya başlandı. Ferit Şahenk ile Fransa'ya giderek dünya çapında bir süpermarket zinciri olan Casino yetkilileriyle bir toplantı yaptık. Tam o sırada birdenbire döviz kurları dalgalanmaya, faiz fırlamaya, piyasalar dağılmaya başladı. Üstüne 2 Nisan 2001 günü Ayhan Bey'i kaybettik. Yerine geçen Ferit Bey çok genç yaşta büyük sorumluluklar üstlenmek zorunda kalırken Türkiye tarihinin gelmiş geçmiş en büyük finans krizini yaşıyordu.

Doğuş Grubu'nun iki yıldan az bir süre önce 245 milyon dolara satın aldığı, üzerine 180 milyon dolar borçlanmayla yatırım yaptığı Tansaş'ın pazar değeri 60 milyon dolara düşmüştü. Bu muazzam değer kaybı bir yana, Casino yetkilileri şirkete 60 milyon dolar bile vermedi. Tansaş batma noktasına gelmiş, grup için tehdit unsuru haline gelmişti. Hiçbir üst düzey grup yöneticisinin görev üstlenmek istemediği bir ortamda, 2000 yılı sonunda Tansaş'ın yönetim kurulu başkanı oldum. O sırada grup bankalarının önyüzlerinin birleştirilmesiyle uğraşıyordum ve ek iş olarak Tansaş'ın rehabilitasyonuna giriştim. Garanti Bankası'nın iştiraki olmasından dolayı, Tansaş'ın problemi aslında Garanti Bankası'nın problemiydi. Tansaş'ı kurtaramazsak banka çok büyük bir zarar görecekti. Aynı şekilde yüzde 10 payla ortak olan Doğuş Otomotiv bilançosuna da çok büyük zarar yazılacaktı.

Böylece 2001-2005 yılları arasında, Osmanlı Bankası ve Bank Ekspres'teki değişim deneyimlerinden çok daha kapsamlı bir projenin başında bulundum. Perakende sektörü hakkında çok fazla bilgim olmamasına, hatta o güne kadar bir süpermarketten alışveriş dahi yapmamış olmama rağmen bu işe girmemin sebebi ise Fransa'da yaptığımız Casino toplantısıydı. Orada 200 kilometre süratle giderken duvara çarpmış, parça parça olmuş bir otomobili satmaya çalışmıştık ve muhatabımız hurda fiyatını dahi vermek istemiyordu. Çünkü bu aracı toplayabileceklerinden emin değillerdi. Ben ise arabayı pert olmuş görmüyordum. Perakende sektörü büyümeye devam ediyor, Türkiye pazarı kriz sonrası için büyük umutlar vaat ediyordu. İhtiyacımız çok iyi ustalar bulup kazanın yarattığı hasarları gidermek, sonrasında da motoru rektifiye etmekte. Tansaş'ı yeniden yapılandırmak ve değerinde pazarlanabilir hale getirmek için tasarladığım değişim programı tamamen stratejik bir karardı. Çünkü Tansaş'ı kurtarabilirsek Garanti Bankası ve Doğuş Grubu krizden daha

az etkilenecekti. Aksi takdirde tüm önlemler alınmış olmasına rağmen yarım milyar dolarlık kayıp çok olumsuz etki yaratırdı. Öncelikleri doğru belirlemek değişim yönetiminin en kritik noktalarından biriydi.

2001 yılı benim için çok yoğun bir dönem oldu. Birçok konu üst üste binmişti. Bankaların birleşme projesiyle ilgili resmi bir görevlendirmem varken bir taraftan da Tansaş'ın yönetim kurulu başkanıyım. Birçok dostum o zaman bankacılık kariyerimin üzerine neden Tansaş gibi bir işe soyunduğumu soruyor, beni perakende şirketi yöneticisi olarak görmekte zorlanıyordu. Kimse Tansaş'ı sermaye enjeksiyonu gerektiren bankaları kurtarma yolu olarak dönüştürmeye çalıştığını anlamıyordu.

Dünya ekonomisinde özellikle bol para arzı olduğunda, borsa ve sermaye piyasası mantığıyla hareket edenler, şirketleri pazarlama boyutunu öne çıkararak satabiliyordu. Merkez Bankası bünyesinde yetişmiş olmanın getirdiği disiplin nedeniyle, böyle dönemlerde deyim yerindeyse gaza gelmeden karar verme yanılsıydım. Kimi dolandırıcı ya da hayalperestler gibi, piyasalarda da saadet zincirleri oluşturanlar görüyordum. Kafasında bir hikâye oluşturan sektör profesyonelleri kendilerine inanan yatırımcılar bularak kurumsal kaderleri değiştirebiliyordu. Tansaş'ın yönetimine yapılan atamaların çoğu bankacılardan olduğu için bir gün mağaza gezerken bir arkadaşım o günlerin moda görüşlerinden birini şöyle dile getirdi: “Hızla büyürsek pazar payımız yüksek görünür, piyasa değerimiz artar, borsada fiyatımız yükselir, şirkete talep olur. Hemen yeni mağazalar açalım. En kolay büyüme yolu bu.” Zaten şirketin teknik iflas konumuna gelme nedeni buydu. Benim kanaatim ise öncelik vermemiz gereken konunun Tansaş'ın toparlanması, rakipleri arasında yeniden saygın bir konuma yükselmesi idi. Şahsi kariyerimin devamı da buna bağlıydı. Bir perakende ağı bakkal dükkânı gibi yönetilemezdi. Şirkete baktığım zaman geçmişte Kartal'da çöken ve çok sayıda can kaybına yol açan binaya benzetiyordum. Müteahhit zamanında deniz kumu kullanarak üç katlı bir bina yapmış, temeline hiç özen göstermemiş, sonra üstüne üç kat daha çıkmış, bununla kalmayıp alt katı bir iş yerine kiraya verebilmek için kolonları da kesmişti. Bina sallanıyordu ama kimse çökmesini beklemiyordu. Oysa yakında çökeceği kesindi ve herkes altında kalacaktı. Kenan Halıcıoğlu, Okan Gülsever, İsmail Burak Yıldırım, Serkan Ayvaz, Özgür Özerk ve Can Yılmazsoy'dan oluşan Garanti Bankası teftiş ekibinden şirketin eksikliklerini tam anlamıyla saptamalarını istedim. 24 Ocak 2001 günü başladıkları çalışmayı 1 Haziran günü bitirdiler ve çok kapsamlı bir rapor hazırladılar. Milyon

dolar versem, profesyonel bir kadroya yaptıramayacağım kadar özenli bir çalışmaydı. Stok sayımları, yatırım harcamaları, bilişim teknolojileri altyapısı, kategori yönetimi, lojistik, insan kaynakları konuları gerçekçi analizlerle masama geldiğinde, ben de dolaşarak mağazaları anlamaya çalışıyordum. İlk yaptığım uygulama yönetimi hiç değiştirmeden geliri artırmak oldu. Birkaç kritik noktadaki yöneticiyi değiştirdim ama dışarıdan kimse almadım. Değişim yönetimi açısından önemli olan, kriz ortamındaki problemleri bir şirketin karadeliklerini, tıkamak varsa kanamalarına pansuman yapmaktır. Ben de ortak akla dayanarak belki de Türkiye tarihinin en büyük değişimlerinden birine giriştim. Sonuçta 60 milyon dolara satılamayan şirket dört yıl sonra 575 milyon dolar nakit karşılığında satıldı. Fransa'da düzenlenen uluslararası bir konferansta dünya perakendecilerine örnek vaka olarak anlatılan bu değişim, birçok bakımdan tarihe geçti.

Tansaş'ın dönüşüm planlamasında ele alınanların ilki mali raporlamalar konusuydu. Finansman ve muhasebe departmanlarında çok büyük usulsüzlükler saptanmıştı. Değer kayıpları, stokta bulunmayan mallar, dolar bazında kira kontratları, kur zararı, üçüncü kişilerle yapılan sözleşmelerin takip edilmemesi gibi birçok konuya eğildik. Yapılmış sözleşmeler ortada değildi, birimler arası yetki ve sorumluluk dağılımı yoktu. Bir depo için 5 milyon dolar peşin kira bedeli ödendiğini gördüm. Üstelik depo boş tutuluyor, kullanılmıyordu. Deponun neden kullanılmadığını sorduğumda yolu olmadığından kamyon giremediğini öğrendim. Mali analizlere baktığımda bu ve benzeri yanlış ya da kötü niyetli yatırımlar sonucunda Tansaş'ın 2000 yılında net satış alanını yüzde 80 büyütürken 201 mağazaya ulaştığını, fakat metrekare başına düşen satış oranının değişmediğini gördüm. Verimsiz mağazalar açılmış ve bu gereksiz hızlı büyümenin finansman borçları ödenemez hale gelmişti. Fonlama açığı da süratle büyüyünce net sermaye ihtiyacı artmış, satış ve kârlılık oranları tepetaklak olmuştu. Ödemelerdeki aksaklıklardan dolayı tedarikçiler de sürekli daha yüksek fiyatla mal vermek istiyordu. Stok kaybı çok ciddi boyuttaydı; kontrol edilemediğinden depodan çıktıktan sonra kaybolan kamyon vakaları yaşanıyordu. Yaz aylarındaki bir mağaza ziyareti sırasında Söke'deki mağazaya gittiğimde kapının önünde yaşlı bir amcanın tezgah kurup karpuz sattığını gördüm. Bizim mağazadaki neredeyse çürümüş karpuzun yarı fiyatına veriyordu. Mağaza müdürüne sorduğumda fiyat indirme şansı olmadığını, karpuz giriş maliyetinin tezgahdaki satış fiyatının iki katı olduğunu söyledi. Mal çürüdüğü zaman atma hakkı vardı; fakat iskonto yapma hakkı yoktu.

2001 yılının şubat ayındaki devalüasyonda 130 milyon dolar açık pozisyonda yakalanmış, kur farkı nedeniyle de muazzam bir zarara uğramış böyle köhnemiş bir yapının sadece Doğu Grubu tarafından sermaye enjeksiyonuyla kurtulması mümkün değildi. Döviz kredilerinin maliyetinin yüzde 18 olması da ölümcül bir durumdu. Acilen şirketin faaliyet marjlarını ve bilançolarını iyileştirmek, net brüt kârını yükseltmek lazımdı. Yapılması gerekenler belli olsa da öz sermaye negatife döndüğü için hareket imkânı sınırlıydı. Şirket kaçak avcılarının yaptığı gibi, araba farları yüzüne tutulmuş tavşan gibi kalmıştı.

Herhangi bir aksiyon alınamadığı zaman bir işin kendi kendine düzeleceğini varsaymak kurulabilecek en saf hayaldir. Üstelik kasa da hırsızlara emanet edilmişse işin içinden çıkmak iyice zorlaşır. Tansaş yönetim kurulu başkanı olduğumda Coca-Cola'nın kurduğu Retail Research Institute'ün global bir etkinliği vardı. Ahmet Bozer her ülkeden bir temsilcinin katıldığı bu perakende zirvesine Türkiye adına katılmamı rica etti. Bu çalışmaya katkıda bulunurken bir yandan da dünya perakende sektörü hakkında birçok bilgi edindim. Bir yandan bankaların birleşmesiyle uğraşırken bir yandan Tansaş'ı kurtarmaya çabalıyordum. Bu arada dünyada neler olup bittiğini öğrenme fırsatı bulmam iyi bir şans oldu. Örneğin bir uluslararası şirketin üst düzey yöneticisinden kayıp kaçak oranlarındaki dünya standardının yüzde yarım kadar olduğunu, yüzde Yi geçtiğinde hırsızlıktan şüphelenmesi gerektiğini, yüzde 5'e geldiyse marketin kendi elemanları tarafından soyulduğunun kesin olduğunu öğrendim. Tansaş'ta bu oran yüzde 7'ycli. Hemen ardından kurduğumuz kontrol mekanizması bu yöneticiyi haklı çıkardı. Kameraya yakalanan görüntülerde çalışanların raftan meşrubat alıp içtikleri görülüyordu. Bu tıpkı bankadaki bir elemanın veznedenden para alıp gitmesi gibi bir durumdu ama Tansaş personeli bu hareketi doğal görüyor, hırsızlık olarak algılamıyordu. En düşük seviyedeki çalışanın sahip olduğu kurum kültürünü gösteren bu örnekten daha vahimi, mağaza müdürleri arasında Tansaş'a gelen malların bir kısmını kendi açtığı mağazada satanlar bile olmasıydı. Hızlı büyüme sırasında kurum kültürüne vâkıf insanlar yetiştirilmediğinden yeni elemanlar kendi kültürleriyle bünyeye girmiş, şirket çıkarlarıyla ilgili mevhumlara sahip olmamışlardı. Stokları tespit amacıyla sayım yaptığımızda yaklaşık 10 milyon dolarlık stok açığı çıktı. Bu rakam inanılmaz geldiği için bir kere daha saydık. Ortada cezai tedbir alınması gereken bir durum vardı. Yatırım harcamaları da trajikomikti, inşaat firmalarına olması

gerekenin çok üzerinde hak edişler ödenmişti. Sebebi belli olmayan birçok kiralama yapılmıştı. Aynı sokakta iki mağaza açıldığı bile görünüyordu. Özetle dürüst, çalışkan ve disiplinli olmasına dikkat edilerek kurulan kadro ve tanzim satıştan gelen kurum kültürü tamamen kaybolmuş durumdaydı.

Benzer hataların zaman zaman birçok şirkette tekrarlandığını gördüm. Şirketler için iki tehlikeli dönem vardır: Biri paranın çok azaldığı zamanlar, diğeri de çok bollaştığı zamanlardır. Para bol ve ucuz olduğunda plansız ve denetimden uzak yatırımlara yönelen yapılar, önlerine çıkan fırsatları değerlendirmek bir yana, kendilerine çukurlar açabilirler. Kriz ortamı geldiğinde de kazandıklarının yanında mevcut varlıklarını da kaybederler. 2001’de Tansaş örneğinde yaşadıklarımızın benzerleri 2018-2019 sürecinde de yaşandı. Aradaki 17 yıl insan hayatı için uzun bir dönem gibi görünse de yönetim katındakiler için hataları yinelememek için ders almış olmayı gerektirecek kadar da kısa bir süre. Geçmişteki deneyimleri genç yöneticiler olarak yaşamış olanların olgunluk çağında aynını yapması anlaşılır gelmiyor.

İzmir Büyükşehir Belediyesi Tansaş’ı satarken yüzde 1 kadar hisseyi elinde tutmuş, bu yüzden yönetim kuruluna bir temsilci sokma hakkını saklamıştı. Toplantılara ciddiyetle katılan bu kişi, fikri katkılarda da bulunuyordu. O dönemin yönetim kurulu başkanı artık bu şirketi sattıklarını ve fikir beyan etmelerinin doğru olmadığını söyleyince, o da İzmir Büyükşehir Belediye Başkanı Ahmet Pıştina’ya durumu aktarmış, bunu belediyenin tüzel kişiliğine yapılmış bir hakaret olarak gören başkan da Tansaş’la tüm ilişkilerini kesmişti. Pıştina çok sevip saydığım, kelimenin tam manasıyla delikanlı bir adamdı. Durumu düzeltmek için Ahmet Pıştina’yı ziyarete gittiğimde de beni oldukça soğuk karşıladı. Çok takdir ettiğim başkana bir hata yapılmış olduğunu ve bir kan davasına dönüştürmemek gerektiğini söyledim. “Cezamız neyse çekelim ama küslüğe gerek yok.” diyerek barış yapmayı teklif ettim. Bunun üzerine “Bunun cezası büyük olur.” dedi ve devam etti: “İzmir Türkiye’nin ilk resmi Olimpiyat organizasyonuna hazırlanıyor. Tansaş’ın Universiade sponsoru olmasını istiyorum.” İzmir’den doğmuş bir markanın İzmir’de düzenlenecek Üniversitelerarası Oyunları’na sponsor olmasından doğal bir şey olamazdı. Ne var ki, başkan 5 milyon dolarlık bir bütçeden bahsediyordu. Batık durumda, 25 milyon dolar zararı, 180 milyon dolar borcu olan bir şirketin böyle bir maliyetin altına girmesi düşünülmezdi. Diğeri yandan dünya çapında bir organizasyon ve

sporun kitleler üzerindeki gücü de az bulunur bir fırsat sunuyordu. Bir an düşünüp “Haklısınız, Tansaş da burada olmalı.” dedim. Yüzde 20’si peşin olmak üzere dört yıla yayılan bir ödeme planı üzerinde anlaştık. Durumu Ferit Şahenk’e nasıl anlatacağımı düşünürken bir yandan da bu sponsorluk ilişkisinden nasıl maksimum fayda sağlayabileceğimizi sorguluyordum. Nitekim telefonda “Universiade’a sponsor olduk.” dediğimde bir süre sesi kesildi. Sonrasında ne kadar önemli bir iş yaptığımızı gördük. Hem belediyeyle hem İzmir halkıyla kaynaşma bakımından büyük faydası oldu. Spor odaklı pazarlama iletişimi uzmanı Sportsnet’le iş birliği içinde mükemmel bir spor organizasyonu oldu ve Cumhuriyet Meydanı’ndaki halk konserleriyle de marka imajımızı tazeledik.

Tansaş’la boğuşmaya bilgi sistemleri ve teknoloji yatırımıyla başladık. Raftan bir ürün satıldığı an depodan sevkiyat gerçekleştirebilir hale geldik. Depoda stok azaldığı an da sistem üreticiye bağlanarak mal kabulüne başladı. Aynı teknoloji stok sayımını yapmaya başladı ve manuel sayımı terk ettik. Perakendede bu çok önemliydi. Çünkü stok sayımında rafların arkasında kalan kutuların boş çıkabildiğini saptamıştık. Radyo frekanslı ölçüm sistemleriyle her tür çalmaya karşı önlem alırken bir yandan da kurum kültürü değişimi üzerine çalıştık.

Kategori yönetimine ayrı bir önem verdik çünkü süpermarket için ürün harmanı özellikle gıda dışı satışlarda hayati rol oynuyordu. En verimli sonuç veren uygulamalarımızdan biri bölgesel ürün tercihlerini dikkate almak oldu.

tüketim alışkanları olduğunu saptamıştık. Örneğin İç Anadolu Bölgesi’nde rağbet gören etle Marmara Bölgesindeki arasında ciddi fark vardı. Hayvanların beslenme tarzıyla bölgesel damak tatlarının farklılığı arasındaki ilişkinin keşfi yolumuzu aydınlattı. Ege Bölgesi’ndeki tüketici Güneydoğu Anadolu’dakinden farklı et tercih ediyor, diğerinin tadı ve kokusu yavan geliyordu. Soğuk bölgeler daha yağlı et talep ediyor, kıyı bölgeleri tersi bir tutum sergiliyordu. Müşterimizin ihtiyaç ve beklentilerine uygun hizmet verebilmek için hijyene verdiğimiz önemin yeterli olmadığını anlayınca bu yönde bir segmentasyona gittik. İstanbul’da üretilen kaşar peynirini Kars’ta satamayacağımız ortadaydı. TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi’yle yaptığımız bilimsel çalışmalar sonrasında eriştiğimiz sağlık ve hijyen seviyesine, tüketici eğilimlerini de eklemleyince ürün kalitesiyle ilgili bir sıçrama yaşadık.

Mağaza ortamının iyileşmesinde mimari tasarım kadar AVM'lerin yaygınlaşması da etkili oldu. Organize perakendeciliğe geçişe büyük bir ivme katan AVM'lerin hızla yaygınlaşması, yarattıkları ortam ve altyapı özellikleriyle yeni mağaza yatırımlarında tercihimiz oldu. AVM'lerin önemli özelliklerinden biri çekim merkezi niteliğindeki büyük mağazalarıydı. Müşteri öncelikle o çekim merkezine gidiyor. Bu çekim merkezi kişiden kişiye değişiyor. Biri için moda, biri için kitap, biri için oyuncak mağazası olabiliyor. Farklı nedenlerle gidenlerin bulunduğu AVM'ler, otopark, sinema, lokanta gibi hizmetlerle konforlu alışveriş ortamı sunduğundan perakendecileri kitlelerle buluşturma işlevi görüyor. 2000'li yıllarla birlikte AVM'ler arası rekabete de tanık olduk ve büyüme stratejimizde AVM'lere de yer verdik.

Örneğin İstinyepark daha açılmadan önce Türkiye'nin en önemli alışveriş merkezi olacağı belli gibiydi. İstinyepark yönetimiyle bir anlaşma yaparak market alanının tamamını kiraladık ve açık konseptte, farklı ürünler satan pazar yeri görünümlü gıda bölümünün tek tedarikçisi olduk. Ne var ki, satış döneminde devir teslim yapılırken, Migros yönetimi bu fikre çok sıcak bakmadığından kira kontratı iptal edildi.

Sahadayken Tansaş'ın benzin istasyonu ve et kombinası gibi işletmelerinin yanında bir de tost yapan, sigara ve çakmak satan bir büfesi bulunduğunu gördüm. Mağazalardaki raflar hiçbir standarda uymaksızın eş dost ilişkisiyle kiralanıyordu. Transit ve sıcak satış denen, doğrudan mağazaya satılan ürünlerde stok kontrol edilmiyor, taze yumurta, süt gibi günlük ürünlerin kaydı tutulmuyordu. Böyle bir yapı içinde ticari bir mala uygun teşhirden de söz edilemezdi. Halka açık bir şirketin sahip olması gereken mali tablolar konusunda kimse fikir sahibi değildi. Satın alma elemanları isteksiz çalışıyor, ekipler arasında hemen hemen hiç uyum görülüyordu.

Yeni bir yönetim tasarlarken kriz halindeki bir şirketin üst yönetimini değiştirmeyi doğru bulmam. Bunun sebebi, hasar o kadar büyüktür ki, dışarıdan kimse böyle bir şirkette çalışmaya cesaret edemez. Çalışmak istediğiniz insanlara iş teklif ederken önlerinde bir ufuk açabiliyor olmak gerekir. Bu yüzden değişimin ilk aşamasını olabildiğince mevcut ekiple yapmamız gerekiyordu. Mermeri kabaca yontup şekillendirdikten sonra heykeltraşları getirme düşüncesindeydim.

Nitekim lojistik süreçler için kurduğumuz etkin denetim mekanizması, bağlı birimler arasında hızla iyileştirme sağladığımız konulardan biri oldu. Real'den ayrılarak 2002 başında göreve başlayan Servet Topaloğlu ile yaptığım ilk görüşmede 2005 yılına kadarki strateji dokümanım vererek Tansaş'la ilgili hayallerini yazmasını rica ettim. Uzun bir metin yazdı. Ardından üç aylığına İngiltere'ye göndererek perakende sektörünün yönünü ve Tesco, Sainsbury, Harrods gibi zincirleri incelemesini istedim. Bir yandan da uluslararası danışmanlık olarak hazırlık sürecini detaylandırdık. İstanbul'da neredeyse bütün yolların kardan kapandığı bir Şubat sabahı, Servet Topaloğlu ile birlikte stratejik planı hayata geçirmeye başladık.

Uygulamada başarılı olabilmemiz için sağlam bir üst yönetim iradesine ihtiyacımız vardı. İletişim yönetiminin uzantısı olarak tüm tedarikçileri davet ettik ve stratejimizi onlarla paylaştık. Ana noktamız Tansaş'ın segmentasyonuydu. Belirlediğimiz faaliyet alanını, mağaza formatlarını ve hedef müşteri kitlesini tanımladık. İkinci önemli nokta da farklılaşmaydı.

Taze ürünlerle, Tansaş markalı ürünlerle, mağaza ve hizmet konseptiyle rakiplerden farklılaşacaktık. Üçüncü konu ise iletişim ve operasyonel verimlilikti. Uzmanlaşarak, standartlaşarak ve çoğalarak büyürken süpermarket olarak kalmaktan vazgeçmeyecektik. Mağaza formatlarını ve logoyu değiştirdik. Mağazaları metrekaresine göre gruplara ayırarak formatladık. Artık bir Tansaş'a giren müşteri farklı renklerde yan yana duran domates ve biberlerin tazeliğini hissediyor, özel dizayn edilmiş Tansaş markalı ürünlerin kalitesine güveniyor, alışverişi şölene çeviren mimari tasarım ve inşaat kalitesi sayesinde içeride daha çok zaman geçiriyordu. Mağazalar albeni kazandığında genelde genç erkek ve kızlardan oluşan kasiyer ve çalışanların meslek içi eğitimleri de bitmişti. Her aşamada onlara ne kadar önem verdiğimiz hissettiren bir insan kaynakları programı da yürütüyorduk. Genellikle çıkış kapısının önünde olan kasa bölümünün, kış aylarında açılıp kapanan kapılar yüzünden şiddetli soğuk aldığını fark edip çocukların üşümemesi için özel bir parapet tasarımı yaptırıp ısı oluşturmamız, iş kıyafetlerini ihtiyaçlarına yönelik tasarlatmamız, müşteriye güler yüzlü davranmalarını ve şirkete aidiyetlerini güçlendirdi. Küçük ama mutluluk veren dokunuşların Tansaş'taki değişimde çok önemli olduğunu bizzat gördüm. Kendilerine değer verildiğini düşünenler işine daha bağlı çalışıyordu. İnsan kaynakları yönetiminin yaptığı analize göre, özellikle büyük şehirlerde çalışanları ikamet adreslerine yakın

mağazalarda görevlendirmemiz de verim artırıcı oldu. Aslında çok basit gibi görünen bu uygulama kulaktan kulağa yayıldıkça çok olumlu tepki topladı. Nedense Türkiye’de gıda perakendeciliği alanında hiç yapılmamış, denemeye dahi cesaret edilmemiş bir işti. “Akıl Almaz Tüketici Hakları” başlığıyla ilan ettiğimiz manifesto da Tansaş markasını öne çıkaran uygulamalardandı. Fiş tarihine bakılmaksızın, yüzde yüz koşulsuz iade garantisi veren uygulamayı ilk sunduğumuzda yönetim kurulunda bir tartışma çıkmıştı. Peynir alıp evine götürün müşteri tadına bakıp beğenmezse parasını iade edip yarısı tüketilmiş ürünü geri almayı taahhüt etmek fazla cesur bir hareket olarak görülmüştü. Birçok kişi buna itiraz etti ve kötü niyetli kişiler tarafından suistimal edilebileceğini söyledi. Onlara şöyle karşı çıktığımı hatırlıyorum: “Türkiye’de birilerini dolandırma niyeti olanlar bizim müşteri kitlemizi oluşturanlar değil. Dolandırıcılar bankaları, devleti falan dolandırıyor. Kimse bizi peynirle kandırmak için uğraşmaz. Ben insanımızı tanıyorum. Böyle bir şey yapmayı düşünmez, yarım peyniri geri vermeye utanır, en olmadı üşenir. Gerçekten beğenmeyip değiştirmek isteyen de zaten kendimizi borçlu hissetmeliyiz. Bu hareket çok tuttu ve özellikle üretici tarafından kabul gördü. Herkes en kaliteli ürününü Tansaş’a göndermeye çalıştı. Ek olarak bir de etiket fiyatı garantisi getirdik. Önceki sistemde raf fiyatıyla kasa fiyatı arasında fark çıkmasından dolayı birçok müşteri şikâyeti olmuştu. Müşteri 9 TL 99 kuruşluk deterjanı alıp kasaya gittiğinde 19 TL fiyatla karşılaşılıyor, kasiyer bilgisayar hatası olduğunu söylüyor ve etiket yanlışlığı bahanesiyle yüksek fiyatı talep ediyordu. Bu durum kasa başında tüketicinin kendini mağdur ve kandırılmış hissetmesine yol açıyordu. Böyle bir hata olması durumunda her zaman düşük fiyatın geçerli olacağını ilan ederek müşteriye bir güvence daha verdik. Bununla kalmayıp herhangi bir mecrada sergilediğimiz indirimli bir ürün mağazada yoksa, daha pahalı muadilini de aynı fiyattan vereceğimizi ilan ettik. Müşteri herhangi bir Tansaş mağazasının rafında son kullanım tarihi geçmiş bir ürün bulursa, o ürünün son kullanım tarihi geçmemiş olanını bedava vereceğimizi de belirttik. Tansaş artık ilan ettiği fiyatlardaki maddi yazım hatalarından sorumluydu ve tüm müşterileri mağaza dahilinde başlarına gelebilecek her tür kazaya karşı sigorta güvencesi kapsamındaydı. Bir tabelaya “Otoparkta soyulan araçtan sorumlu değiliz.” yazıp sıyrılamayacaktık. Başkasının ürünü alıp kendi çatımız altında satıyorsak alışveriş deneyimi süresince yaşanabilecek her olumsuzluğun sorumluluğunu üstlenmeliydik. TÜBİTAK Marmara Araştırma Merkezi’yle yaptığımız anlaşma sayesinde bütün mağazalarımızdaki açık satılan ürünleri teste tâbi tuttuk ve ürününde zararlı katkı maddesi ve kimyasallar bulunan ürün verenlerle bir daha çalışmayacağımızı duyurduk. Böylece tam bir şeffaflık içinde çalışır

olduk.

2001 yılında Tansaş'ın cirosu 394 milyon dolardı ve yüzde 5 oranında operasyon zararı vardı. Yaklaşık 20 milyon dolar yıllık zararın önüne geçebilmek için 2005'e kadar kaydetmemiz gereken ciro artışını hesaplayıp 728 milyon dolar hedefledik. Getirdiğimiz farklılıklar ve verimli iş yapma şekli, zamanla ulusal ve uluslararası kadrolaşmayla daha da iyileşti. Tansaş giderek yurtdışında da hizmet verebilecek bir altyapıya sahip oldu. Nihai hedefimiz hep uluslararası yatırımcı entegrasyonu olduğu için, mümkün olduğu kadar yabancı dil bilen personel seçiyorduk. 2002 sonuna kadar da 68 mağazayı yeni formata geçirme hedefini yakaladığımızda, kesilen fiş sayısında hızlı bir gelişme olduğunu gördük. Üç yıl içinde 55 bin metrekare yeni satış alanı hedefleyerek Ege, Marmara, İç Anadolu ve Akdeniz bölgelerinde yayıldık. Bu bölgelerde zaten kuvvetliydik ve en iyi süpermarket zinciri olarak anılmaya başlamamız da gecikmedi. Tansaş, yeni stratejileri, güçlü ve kararlı lider kadrosu, çalışanı, müşterisi, iş ortakları ve yatırımcısıyla geleceğe büyük bir güvenle bakmaya başlamıştı. Üzerinde çalıştığımız bir konu da Tansaş'ın pazarlama iletişimi açısından neler yapması gerektiği idi. 2000'deki ilk adımdan sonra 2002 yazında dünyanın en büyük danışmanlık şirketlerinden Boston Consulting Group ile bir çalışma yapıp çıkan raporu tüketici ve tedarikçilerle paylaştık. Artık elimizde müşteri araştırma bulguları da vardı. Böylece Tansaş değişim yönetiminin ilk fazı sona ermiş oldu. Kara delikler kapanmış, artık iyileştirme ve gelişme fazına geçebilirdik.

Müşterilerin ağırlıklı şikâyet ettikleri noktalardan biri tüm kasalar açık olmadığından oluşan ödeme kuyruklarıydı. Her kasaya bir zil koyarak, talep doğduğu an açılan kasaları hayata geçirdik. Mağaza çalışanlarının hepsini çapraz eğitime alarak gerektiğinde kasiyerlik de yapabilecek şekilde eğittik. Tansaş ve Macrocenter'ı birleştirerek bir basın toplantısıyla iki markanın entegre olduğunu duyurduk. Böylece Macrocenter'ın üst gelir grubuna hitap eden marka imajından Tansaş'ı faydalandırdık. Tabii Makrocenter için de bir strateji hazırlamıştık ve halen Migros bünyesinde hayatına devam ediyor. Yılın son aylarına geldiğimizde operasyonel verimlilik, pazarlama etkinliği ve yönetim ekibinin konsantrasyonu iyiden iyiye artmıştı. Dönüşümün ikinci yılında Servet Topaloğlu, Nezih Çevik, Cem Rodoslu'nun ve sonradan sigorta grubuna katılan Ali Barut'un yerine aramıza CFO olarak katılan Naci Başerdem'den oluşan icra kurulu yıl sonunda şirketi kâra geçirmeyi başarmıştı.

2003-2005 dönemi tüm ince ayarların yapıldığı ve detaylara inip iyileştirmelere gittiğimiz bir süreç oldu. Zaten 2004'ün aralık ayında da şirketin satış görüşmeleri başladı. 2004 sonlarında önce Mustafa Koç, Ferit Şahenk ve Süleyman Sözen'i arayıp Tansaş'ı satın almak istediğini söyleyince, 150 milyon dolar gibi bir rakamın telaffuz edildiğini duydum. Yaptığımız sermaye artışları, eritilen banka borcu, üretilen kâr ve güçlenmiş öz kaynakları değerlendirdiğimde bunun pek de cazip bir fiyat olmadığını, Tansaş'ın değerinin çok daha büyük olduğunu düşündüm. Holding yönetimine başka yatırımcılarla görüşmek istediğimi, şirketi üç misli fiyata satabileceğimizi bildirdim. Ferit Bey bu öneri üzerine satış görüşmelerini durdurdu. Önce Carrefour ile görüştüm ve yazılı olarak 400-450 milyon dolar bandında ilgileneceklerini öğrendim. Bu rakamlar duyulunca piyasa iyice canlandı ve Koç Grubu'yla görüşmeler kesildi. Diğer olası yatırımcıları da ziyaret etmek için önce Tesco'nun yönetim kurulu başkanından randevu aldım. 2005'in Ocak ayında uluslararası yatırımcılar toplantısı için gittiğim New York'dan dönerken Londra'ya uğrayıp Tesco ile görüşecektim. Hava muhalefetinden dolayı uçuşlar ertelenince 36 saat New York JFK Havaalanında kalmam gerekti. Stresli bir seyahatten sonra Tesco'nun yönetim kurulu başkanıyla görüştüm. Prensipite ilgilenebileceklerini ifade edince Türkiye'ye davet ettim. Türkiye'de görüşmelerde kafalarındaki fiyatın Carrefour'dan düşük olduğunu görünce onlarla ilerleyemeyeceğimiz anlaşıldı. 2005 yazında Carrefour'la pazarlığımız belli bir noktaya gelmişti. O sırada Hüsnü Özyeğin de Gima'yı satmak için Koç Grubu ile konuşuyordu. Koç Grubu'ndaki arkadaşlarımdan öğrendiğim kadarıyla her konuda anlaşmışlardı. Fakat imza aşamasında Hüsnü Özyeğin daha iyi bir fiyat teklifi aldığı için Gima'yı Carrefour'a sattı. Carrefour'un aynı anda iki şirketle birden pazarlık yaptığı ortaya çıkınca biz açıkta kaldığımızı gördük. Yeni bir alıcı bulmak gerekiyordu. Birlikte çalıştığımız yatırım bankası ABN Amro yetkililerinden ABD'nin dünya devi Walmart ile ilişki kurmalarını istedim. Onların Türkiye'de yatırım yapmak gibi bir hedefi olmadığı cevabını alınca ısrar ettim ve telefonla bir konferans konuşması yapmaya razı ettim. Uç saat boyunca Tansaş'ı anlattım ve Walmart yetkililerini Türkiye'ye gelmeye ikna etmeye çalıştım. Walmart'ın Avrupa operasyonları başarısız olmuştu. Amerikan hipermarket formatından sonra özellikle Almanya'da daha küçük yapılarıdaki süpermarket zincirlerini yönetemiyorlardı. Tansaş gibi bir varlıkla Avrupa'nın her tarafında çok rahat büyüme imkânları olabilirdi. Dünyanın en büyük şirketi olarak bu mükemmel fırsatı kaçırmamaları gerektiğini, ne demek istediğimi anlamaları için Türkiye'ye gelip görmeleri gerektiğini

söyledim. Açıkça, “Gelin, görün, ister alın ister almayın.” dedim. 2005’in Temmuz ayında geldiler. Birlikte İzmir’e gittik. Mağazalar ve depoları gezdikçe hayran kaldılar. Karşılarında dünyanın neresine götürülse olağanüstü iş yapacak bir şirket vardı. Bu ziyaret önce yerel sonra ulusal medya tarafından duyulunca Walmart Tansaş’ı alıyor.” diyen haberler çıkmaya başladı. Walmart’ın satın almalardan sorumlu başkanı o ara Japonya’da bulunduğundan kendisiyle Singapur’da görüşmeyi kararlaştırdık. Pazarlığa başlayacağımız rakam da 550 milyon dolar olarak belirlendi. Yola çıkmadan iki gün önce Ferit Şahenk aradı ve Mustafa Koç’un Walmart konusunun ne kadar ciddi olduğunu sorduğunu söyledi. “Walmart işi oluyor.” cevabını alınca da “Acele etmeyin, tekrar görüşelim.” demiş. Koç Grubu CEO’su Bülent Ozaydınlı ve gıda ve perakende grup başkanı olan Ömer Bozer’le Bodrum’daki evimde buluştuk.

Ferit Şahenk ve Süleyman Sözen de geldi. Orada 650 milyon dolar üzerinden konuşmaya hazır olduğumuzu söyledim ve yaklaşık beş saat süren bir toplantı sonrasında 575 milyon dolar bedel üzerinde anlaşma sağlandı. Tansaş böylece yabancıya gitmedi ve hem Doğu Grubu’na hem de Migros’a çok ciddi bir katma değer yarattı. Çünkü sadece bir süpermarket markası değildi, sahip olduğu yeni sistem altyapısıyla büyümeye çok müsait bir varlık haline gelmişti. Migros’a göre çok daha rekabetçi fiyatlarla satın alma da yapabiliyordu. Dokümantasyon işleri için ağustos ayı ortasında Koç Grubu’nda toplantıya gittiğimde Altunizade’deki holding merkezi tatildaydı. Binaların temizlik ve bakımları yapılıyordu. Ana kapıdan girdiğimde bir grup işçi öğlen yemeği için kumanyalarını çıkarıyordu. İstisnasız hepsinin elinde Tansaş poşeti vardı. Toplantıya girdim ve “Bence çok doğru bir iş yaptınız. Bakın badana yapan arkadaşlar bile Tansaş’tan alışveriş yapmış. Kimse Koç Grubu’nda çalıştığı için Migros’tan almayı düşünmemiş.” dedim.

2005’in Ekim ayında Tansaş’ın satışı gerçekleşti. İlk ele aldığımızda 60 milyon dolar etmeyen değer dört yılda yaklaşık on katma çıkmıştı. Buradan gelen gelir Doğu Grubu şirketlerinin ciddi bir ivme kazanmasını sağladı. Migros açısından da pazar liderliğine ve anlamlı bir büyüklüğe erişme anlamına geliyordu. Migros bu alışverişte sadece bir marka almadı. Ekibi, sistemi ve süreçleri de alarak kendi yapısına entegre etti. O zamanlar Tansaş bünyesinde çalışan birçok arkadaşımız aradan uzun yıllar geçmiş olmasına rağmen halen Migros’da başarıyla görev yapmaya devam ediyor.

TANSAŞ'IN ÖĞRETTİKLERİ

"Yaptığım araç kesinlikle nasıl hayal ettiysem öyle çalışır. Yirmi yıldan beri bunun tek bir istisnası bile olmadı."

NIKOLA TESLA

Tansaş'ın satılması sürecinde yaşananların birçok bakımdan öğretici yanları oldu. Öncelikle Casino ile süren ilişkiler, sonuçta bir anlaşmaya varmış olmasak da faydalı bir deneyimdi. Üçüncü şahıs gözüyle uluslararası şirket bakışının nasıl şekillendiğini, öncelikli olarak hangi kriterlerin ele alındığını görmüş oldum. O yüzden boşuna uğraşılmış bir süreç veya zaman kaybı olarak görmedim. Casino'nun şu saptamaları aslında yapmamız gerekenleri de özetler nitelikteydi:

1. Şirketinizin zayıf yönü homojen bir yapısı olmaması.
2. İki katlı mağazalarınız var ama otoparkları yok.
3. Promosyonlarınız çok zayıf.
4. Yönetim bilgi sistemleri iş akışını takip etmek için yetersiz.
5. Operasyon becerisi taktiksel fiyatlama yapmaya ehil değil.
6. Bölgelere göre sadece bazı mağazaların sınırlı büyüme imkânı var.

O arada kamuoyunun Tansaş'ı potansiyel olarak satılık bir kurum olduğunu öğrenmesinin, çalışanlar üzerinde bir tedirginlik yarattığını gördüm. Satılma söylentileri yayıldıkça gerek kurum içinde gerekse müşteri algısında bir huzursuzluk hâkim oluyordu. Süreçten çıkan derslerden biri de bu algıyı yönetmek gerektiği idi. Haberlerin sızmasını engellemek mümkün olmayacağına göre, yapmak gereken gündemi farklılaştırmak olabilirdi. Eline çantasını alanın Tansaş'a teklif vermek üzere kapımızı çalmasını engellemeliydik. Bu konuyu holding yönetimindeki arkadaşlarla konuşarak birçoğu ciddiyyetten uzak olan teklifleri engelleme yolları aradık. Karşımıza işi gücü

olmayıp kendine bir iş yaratmak için Tansaş'ı kelepİR bir fırsat sanan birçok girişimci çıkıyordu. Bunlar arasında yabancılar, özellikle yatırım bankaları da vardı. Bu bakış açısını saygıyla karşılaştıran da büyük zaman kaybına sebep oluyorlardı. Bir taraftan işimize konsantre olarak Tansaş'ı daha da iyi bir konuma yükseltmeye çalışıyorduk. Potansiyel alıcıların da bu yaptıklarımızı sürdürebilecek nitelikte stratejik yatırımlar olmasını istiyorduk. 50,60 milyon dolar kredi ayarlayıp bu fiyatı teklif edenlerle yapılan her görüşme sadece zaman kaybı oluyordu. Herkesten satış işini kafasından atıp işine konsantre olmasını istedim. Önemli bir değişim sağladığımız, yeniden yarattığımız bu varlığı, ne pahasına olursa olsun satacak değİldik. Bulunduğumuz noktaya nereden geldiğimizi en iyi anlatan belgelerden biri, 2001 sonunda yaptığımız arama toplantısı sonrasında bir çalışandan aldığım şu mektuptur:

“Uzun yıllar boyu Tansaş'ın bilgi işlem ihtiyaçlarını ekibimle birlikte karşılamaya çalıştık. Bu şekilde üç siyasi dönem, sayısını hatırlayamadığım kadar genel müdür ve genel müdür yardımcısı ile direkt genel müdüre bağılı olarak hizmetler verdik. Sizin de bildiğiniz gibi Tansaş bir belediye iktisadi teşekkülü ve siyasi ortamlarda olabilecek en özerk yönetim biçimlerinden biriyle yönetilmeye çalışılmaktaydı. Bu dönemin oldukça başarılı olduğı, özelleştirme öncesi 60 tanesi otomasyona geçmiş 95 mağazası bulunan, cirosu, müşteri sayısı ve kârlılık açısından verimli bir işletme olduğı özel teşebbüs tarafından da gözlenmekteydi. Böyle olduğı için satışı gündeme geldi. Bu aşamada çalışanlar olarak biz de çok mutlu olmuştuk. Yıllardır kendi işimiz gibi emek verdiğimiz, evimizden ayrı tutmadığımız işletmemizi, yani çalışanların ruh durumunu anlamak açısından hakikaten çok bağılı bir kadro var, daha girişimci ellere taşınacak olması bizi çok mutlu etmişti. Çünkü dışarıdan bakınca, bildiğimiz kadarıyla özel sektör parasının kıymetini bilir, tasarruf eder, işletmesini büyütmek için çalışır, çalışanlarıyla bütünleşir, diyalog taraftarı şeffaf yönetimlerle işletmelerin büyüklüğüne büyüklük katar. Profesyonel yönetimin “paraprofesyonel” yönetimler olduğundan habersizce, bu düşünceyle yönetimin içinde bir personel olarak her ortamda özelleştirmeyi desteklemiştik. Ancak iki yıldır yaşadıklarımıza hem Tansaş personeli hem de müşterileri olarak baktığımızda, belediye teşebbüsü olarak kalsaydı daha iyi olurdu diye düşünüyorum.”

Bu mektubu hâlâ saklıyorum. Çünkü 15 sayfa boyunca bu hayal kırıklığını örneklerle anlatırken çok doğru şeyler söylüyordu.

Tansaş'ın şirketleşme sonrasında yaşadığı çöküşün sebebi olan hataların neler olduğu da görülüyordu. Garanti Bankası'nın bankacılık faaliyetlerini daha rahat yürütme amacıyla bir süpermarkete yatırım yapması kadar yönetime hiçbir perakendecilik tecrübesi olmayan ve etik sorunları bulunan birini getirmesi de yanlış karardı. Genel müdürün aynı zamanda yönetim kurulu başkanı olması da büyük hataydı. Konjonktürel olarak dünyada hızlı gelişmeler yaşanırken, borsalar patlıyorken yeni mağazalar açarak kontrolsüz büyümek, ticari operasyonu yönetememek yetmezmiş gibi insan kaynakları yönetimini de kendi haline bırakmak genel anlamda mutsuzluk yaratmıştı. Tansaş'ın verdiği derslerden biri de bir değişim yaratmak için öncelikle personelin yeniden motive edilmesi gerektiği oldu. Onlara tekrar umut vermek, etik davranış örneği sergilemek, suyu getirenle testiye kıranı birbirinden ayırdığını göstermek çok kritik konulardı.

İnsanlar üzerinde belli bir güven sağlamak için sizi tanımalarını sağlamanız gerekir. Bu da ancak siz onları tanıyabilirseniz mümkün olur, insanlar birbirini tanıdıkça aralarında kredibilite ve itibar artışı olur. Yönetim ve çalışanlar arasında ilişkiler yoğunlaşıp mesafeler ortadan kalktıkça, bünyedeki hırsız, ahlaksız ve etik tarafı zayıf kişiler kendiliğinden ortadan kaybolur, burada onlara ekmek olmayacağını anlarlar. Bunun için öncelikle liderin son derece sağlam durması, yenilenen sistemi tahrip etmek için elinden geleni yapanları ayıklama becerisini göstermesi gerekiyor. Bu konuda yaşadığım trajikomik hadiselerden biri de yönetim kurulu üyelerimizden biriyle ilgiliydi. Tansaş'ın geçiş döneminde hiç sesi çıkmamış, şirket çöküşe geçerken en ufak bir müdahalede bulunmamıştı. Yönetim kurulu başkanı olduğum 21 Mart 2001 günü ise Ayhan Şahenk'e bir mektup yazmış, bana da kopyasını yollamıştı. "... Temenni, dilek ve beklentilerimiz doğrultusunda, Tansaş'ın gidişatından derinlikle bahsetmek istiyorum." diye başlayan mektubun içeriği birçok eleştiri barındırıyor ve yönetimdeki sakatlıkları sayıyordu, insan ister istemez sormak istiyor: Madem memnun değildin, neden orada yönetimdeydin? Madem sorun saptadın neden zamanında bildirmedi? Madem durumun kötü olduğunu görüyorsun, neden düzeltmedin? İşler düzelme sürecine girince herkes yeni düzenin bir parçası olmayı ister. Yeni bir yönetim kurulu başkanı gelmiş, şirketin stratejisini değiştirmiş, yeni bir yön çizerek çalışmalara girişmişken "Organizasyonu sadeleştirmek lazım, israftan kaçınmak lazım, satın alma ve ödeme koşulları düzenlemek lazım." diye öneriler sıralarsan, iki senedir yönetim kurulu üyesi olarak niye bunları yapmadığını sormazlar mı? Bu tür örneklerle çok rastladım. Bu yüzden değişim yönetimlerinin aslında ciddi bir şekilde sosyal psikoloji bakımından

değerlendirilmesi gerekiyor. Bu bakımdan bazen kendi önerilerinizi sanki karşınızdakiler düşünmüş gibi davranırsanız daha hızlı sonuç alabiliyorsunuz.

Değişim yönetiminin esaslarının benim için yeni bir alan olan perakende sektörüne uyarlanmasında başarı sağlamış olmamızdan dolayı hangi yolları izlediğimizi özetlemekte fayda görüyorum.

1. Arama konferansı ve sorunların tespiti.
2. Yeni strateji oluşturma amaçlı beyin fırtınası.
3. Önceliklerin saptanması.
4. Pazarın ayrıntılı analizi ve yakın vadeli projeksiyon.
5. Rakiplerin mağaza formatlarının değerlendirilmesi.
6. Metrekare ve şartlarına göre mağazaların gruplandırılması, yeniden formatlanması ve mimari tasarım.
7. Mağaza gruplarına göre ürün çeşitliliği planlaması.
8. Rekabetçi tedarik için büyüme planı ve sürdürülebilir büyüme esasları.
9. Büyümeyi destekleyecek finans kaynaklarının bulunması.
10. İnsan kaynakları planlaması.
11. Büyümeyi kaldıracabilecek teknoloji altyapısı yatırımı.
12. Yeni vizyonun kurum kültürüne dahil edilmesi.
13. Kriz döneminde düşen net aktif değer artırımı.
14. Ticari operasyon zararlarını durdurma yöntemlerinin saptanması.
15. Brüt kâr ve EBITDA (FAVÖK) marjına konsantre olarak faiz, amortisman ve vergi öncesi verimliliği artırıp kâra geçilmesi.
16. Net işletme sermayesinin güçlendirilmesi.

17. Türk Ticaret Kanunu'na göre teknik iflas noktasının üstüne çıkılması.

18. Statik bütçe planlamasından çıkıp değişik senaryolara uygun hareket edebilme esnekliği ve hareket kabiliyeti kazanılması.

19. Küresel akımlar ve Türkiye'ye olası yansımalarını düşünerek bütçe planlaması yapılması.

20. Hizmet almalarının denetimi ve yeniden düzenlenmesi.

Süregiden bir tartışma da Türkiye'de çok iyi şeyler olmasına rağmen Avrupalılara kendimizi anlatamıyor olmamızdı. 30 Temmuz 2001 günü bir anlaşma imzalayarak halkla ilişkiler konusunda Bersay'la çalışmaya başladık. Şirketin sahibi olan Ali Saydam'ın varlığı bizim için önemli bir dönüm noktası oldu. Tansaş'ın marka iletişimi ve imajıyla ilgili plan ve stratejimizi anlattıktan sonra, uluslararası ve yerli yatırımcılarla iletişim konusunda faaliyetler başladı. Sorunun doğru iletişim yapılamamasından kaynaklandığını düşünüyordum. Pazarlama iletişimi yaparken markanın değerlerini temel almak gerekiyor. Pandora'nın kutusu bir kere açılır. Kutuyu açmak da herkesin içini görebilmesi demektir. Tansaş açık, şeffaf, hesap verebilir yönetim ilkeleri çerçevesinde çalışan etik bir şirket olarak iletişim yapmalıydı. Bu bizim için kritik bir karardı ve geri dönüşü olamazdı. Olağanüstü bir çalışma dönemi geçirdikten sonra Oğuz Babüroğlu yönetiminde bir arama toplantısı yaptık. Bir hafta sonu elli kişi bir araya gelerek şirketin yönetimindekilerle Doğu Grubu yöneticilerini ve tedarikçi firma temsilcilerini buluşturduk. Bu buluşma çok faydalı oldu. Hem ortak akıl ortaya kondu ve planlı bir şekilde her konu tartışıldı hem de şirketin vizyon, misyon ve stratejisiyle nereye konumlandırılması gerektiği belirlendi. Çeşitli seviyelerdeki yönetici arkadaşlarımı daha yakın tanıma şansı bulmak ise benim açımdan çok değerliydi. Çünkü ortak akıl üretebilmek ve herkesin inandığı uygulamaları hayata geçirebilmek için ekip ruhunu tam anlamıyla oluşturabilmek gerekiyor. Bir gün Ayhan Şahenk'le konuşurken bir arkadaşımız "Sizin için çok güzel fikirlerim var; bunları paylaşmak istiyorum." diye lafa girmişti. O da "Bende de çok fikir var; ama o işleri yapacak adam lazım." demişti. Fikir üretmek veya bir benchmark'ı uyarlamak için akılcı bir çalışmayla birkaç saatlik emek yeterli olur. Onu hayata geçirmek ise zamanlaması, öncelikleri ve uygulama incelikleri ile günler, aylar, hatta yıllar alabilir.

31 Mayıs 2004 günü Paris'te Deutsche Bank'ın düzenlediği 6. Uluslararası Perakendeciler Konferansında (6th Global Retail Conference), Tansaş örneğini dünyanın önde gelen perakendecilerine anlatma şansı bulduğumda, Stratejik Bakış ve Kurumsal Yönetişim (Strategic Focus & Corporate Governance) başlıklı bir sunumu yaptım. Burada Tansaş'ın dönüşümündeki ikinci fazı ele aldım. Dünyada neler olduğuna baktıktan sonra uluslararası perakende zincirlerinin gelişim planları ve dünyanın hangi bölgelerine açıldıklarını inceledim. Tansaş büyük bir şirket haline gelmişti fakat sadece kendi ülkesinde çalışıyordu. Uluslararası çalışmanın gerektirdiği disiplini edinme yöntemleri belirlenmişti. Öngörümüz dönüşümün tamamlanmasından sonra hızlı bir büyümeye geçmekti ve bu da ortaklık veya satış suretiyle olacaktı. Nitekim 26 Nisan 2005 tarihinde borsa bildirimini yaptık. Bu Tansaş'ın bir stratejik ortaklık için hazır olduğu anlamına geliyordu. Tansaş'a talip çıkması durumunda el değiştirecek, aksi durumda uluslararası büyümeye geçecekti. O yıl hazırlanan enformasyon memorandumu, Tansaş'ın dünya çapında örnek bir vaka olarak gösterilmesi, Türkiye'nin en hızlı büyüyen ekonomiler arasına girmesi gibi etkenler de yatırımcıların dikkatini çeken gelişmeler oldu. Türkiye'nin ikinci büyük süpermarketi konumuna gelmiş ve marka değerini kat kat artırmış olan Tansaş'ın değişim yönetimi artık üniversitelerde örnek olay olarak anlatılıyordu. Verimli büyüme dönemine girmiş olan bir şirket görücüye çıkıyordu ve taliplerin karşısında artık tok bir satıcı vardı.

Şirketleri bir insan vücuduna benzetirsek yönetim kurulları beyin fonksiyonu görür. Dolayısıyla iyi çalışmayan yönetim kuruluna sahip olan bir şirket, zihinsel yeterliliği tam olmayan bir insan gibi hareket eder. Bu yüzden yaşı ilerlemiş olmasına rağmen çocuksu davranışlarda bulunan şirketlere rastlanır. Beyin fiilen iş yapmasa da komuta eden, yöneten, öngören, belirleyen bir fonksiyon üstlenir. Kolları, bacakları çalıştıran odur. Skor tabelasını da takip eden odur. Türkiye'de uzun süre hâkim olan görüş, muteber kimseleri, hatır borcu duyulanları, taltif edilmek istenenleri yönetim kurulu üyesi yapmaktı. Bir tür onursal bir makam gibi algılanırdı. Günümüz dünyasında böyle bir uygulamaya yer yok. Yönetim kurulu, son derece işlevsel, bilgelik ve güncellikle yoğrulmuş bir üst akıl komitesi kıvamında olmalı. Çünkü hangi yöne gideceğini bilmeyen icracı yöneticilere hiçbir rüzgar yardım edemez ve şirket sürekli patinaj yapmak durumunda kalır. Yönetim kurulları uyarı mekanizmaları da geliştirmelidir. Otoyollardaki yol ayrımlarına döşenen hafif kabarık zemin taşları, sürücülerini nasıl yoldan çıkmak üzere olduğu yönünde uyarıyorsa,

yöneticiler de bu uyarılara muhtaçtır. Nereye koşacaklarını ve hangi kriterlere göre değerlendirileceklerini ne kadar net bilirlerse, performansları o kadar iyi olur. Herkesin Fernando Muslera kadar iyi kaleci olduğu bir ekiple sonuç alma şansı olmadığını biliyorduk ve en iyi defansı, orta sahayı ve forveti kurduk. Ticari hayat da aynı futbol gibi ofans ve defansın birlikte hareket etmesi gereken bir alan. Farklı fikirler söyleyebilecek cesarete olduğu kadar bunların anti tezini ortaya koyacak bilgi birikimine sahip kişilere de ihtiyaç var. Yönetim kurulları bireysel başarı alanı olmadığı için yönetim kurulu başkanının temel konusu da bu ekiple icracı yöneticileri senkronize etmek olmalı. Tansaş'ta yönetim kurulu fonksiyon ve kalite açısından çok titiz değerlendirmelerden sonra oluşturuldu. Farklı konularda uzman ve tecrübe sahibi kişiler alındı. Ekip çalışmasının güzel örneklerinden biri sergilendi ve her üye diğerlerine farklı alanlarda destek verdi. Rüya takım gibiydik. Bilgi teknolojilerinden sorumlu yönetim kurulu üyesi Hüsnü Erel'di. Garanti Teknoloji'nin genel müdürüydü ve kendisi uzun yıllardır tanıyordum. Konusunda Türkiye'nin en değerli uzmanlarından. İnsan kaynaklarında Saide Kuzeyli vardı. O da Humanitas'ın genel müdürüydü ve insan kaynakları konusunda Garanti Bankası'nda birlikte çalışmıştık. Hukuk konusunda Hasan Güzelöz, zaten Doğuş Grubu'nun hukuk müşaviriydi. Yönetim kurulunun yarattığı ortak aklın icradaki arkadaşlara transferini sağlamak için kurduğumuz komite bir geçiş modeli tasarladı ve oluşturduğumuz sekreteryayla yönetim kuruluyla şirket arasında bilgi akışını düzenli sağlayan, gündemi belirleyen, raporları önceden üyelere ulaştıran bir sistem kurduk. Böylece yönetim kurulu ve icradaki arkadaşlar daha çabuk karar alma imkânı buldular. Tüm bunları yaptıktan sonra yönetim kurulu üyelerinin icranın işine karışmasına gerek kalmadı ve taşlar yerine oturdu. Aksi taktirde işlevsiz bir yönetim kurulu üyesinin görevini bir başkasının yapması gerekecek, beyin fonksiyonu doğasının dışına çıkacaktı.

Tüm bunların yanında Tansaş'ın satışı sırasında AK Parti hükümetinin Ali Babacan yönetiminde yarattığı iktisadi iklimin de son derece müsait olduğunu unutmamak gerekir. Başarılı bir maliye politikası programı uygulanıyordu ve tek parti iktidarının getirdiği avantajlar, seri ve süratli alınan kararlarla, sonuna kadar kullanılıyordu. Avrupa Birliği rüzgarını arkasına alan Türkiye, uyum yasalarını süratle tamamlıyor, yabancı sermayenin ilgisini giderek daha fazla üzerine çekiyordu. Yerli sermaye de bundan faydalanarak son krizin etkilerini üzerinden atmaya başlamıştı. Dolayısıyla 2005 güzel bir yıldı. Biz de pozitif gelişmeleri izliyor, strateji ve zamanlamayı reel ekonomiyi dikkate alarak değerlendiriyorduk. Bu yüzden tüm anlattıklarımın özü

aslında Şu saptamaya baēlanıyor: 2010’lu yılların sonunda, TŒrkiye ekonomisi bir durgunluk yaŒarken, dŒnyanın genel gŒrŒnŒmŒne baktığımızda, 2005’ten çok farklı bir manzarayla karŒı karŒıyayız. ABD bir durgunluēa doēru gidiyor. eŒitli bŒlgesel atıŒmalar devam ediyor. TŒrkiye ve İngiltere Avrupa Birliğinden hiç olmadığı kadar uzaklaŒmış durumda. Milliyetçi akımlar yŒkseliyor. Fransa sŒreēen anarŒiyle tanıyor. Birçok Œlkede planlı kŒŒlme yaŒanıyor. BŒtŒn bunlar dŒnyanın normal akıŒına aykırı. Trenin tekrar rayına oturması gerekiyor. Doēa ve evren uyarılarını artırdı. ŒnŒmŒzde bir dŒzelme dŒnemi var. Bu dŒzelmenin ancak 2021, 2022 gibi baŒlayacağını ŒngŒrmenin gerçekçi bir tahmin olduēunu dŒŒŒnŒyorum. YŒkselen dalgayı beklemek, bazen çok sıkıcı ya da zorlayıcı olabilir; ancak trendin tekrar yukarı doēru dŒneceēi kesin. Œnemli olan dalga yŒkselmeye baŒladıēında tam donanımlı olarak TŒrkiye’nin ve dŒnyanın bŒyŒme hızını doēru yakalamaya hazır olmak. GemiŒe bakarak bir iŒin ileri taŒınamayacağı gŒrŒŒne katılırım; ama gemiŒten ders çıkarmaya da sonuna kadar varım. GemiŒ benim için dikiz aynası gibidir. SŒrekli dikiz aynasına bakarak otomobil kullanılmaz. Arada bir ona bakmadan kullanan da er ya da geç kaza yapar. Œncelikle ileriye bakmak gerekiyor. Gerektiēinde de arkadan gelen giden var mı diye dikiz aynası kullanmak Œart.

GÜVEN İHTİYACINI KARŞILAMA SEKTÖRÜ

“Gelecek, şimdiki olduğu kadar geçmişi de etkiler”

FRIEDRICH NIETZSCHE

Anadolu’da bir deyiş vardır: “Eşeğe kaldırdığı kadar yük yüklenir.” derler. 2002 yılında bana da gökten yük yağıyor gibiydi. İçinde bulunduğum grubun ihtiyaçları artıyordu. Bir yandan krizin etkileri daha çok hissediliyordu. Diğer yandan Ayhan Şahenk’in vefatı üzerine oğlu Ferit Şahenk işin başına geçmişti. Grupta binlerce insan çalışıyor, evlerine ekmek götürüyordu. Piyasadaki birçok banka batmış ya da TMSF’ye geçmişti. Biz de her şey normalmiş gibi davranamazdık. Ucundan tutarak değil, sarılarak iş yapmamız gerekiyordu. Temel özelliklerimden biri bütüne bakarak öncelikleri görebilmek olduğundan, hiçbir işe “Bunu da başkası yapsın.” diye bakmadım. Doğuş Grubu devasa bir kurumlar topluluğuydu ve bu çalkantılı dönemde itibar kaybı kabul edilemezdi. Zaten başka birinin yürütebileceğini düşündüğüm işlere girmeyecek kadar da iddialıydım. Kimse Tansaş’ı değiştirmeye talip değilken, kimse bankaları birleştirmeyi düşünmezken ortaya çıkıp yapmıştım. Tansaş’ın değişimini yönetirken, yönetim kurulu başkanlığının icracı işlevi olmadığı için yönlendirme yapıp kontrol mekanizmalarını kurdum ve aynı anda birden fazla iş yapma imkânı buldum. Suda boğulan insanı kurtarmak için birinin suya atladığı ve herkes alkışlayıp kahraman ilan etmesi üzerine adamın “Beni suya kim itti?” diye sorduğu fıkradaki gibi arkamdan itildiğim de oldu ama bir şekilde başarılı sonuç almayı bildim. O yıl, Garanti Sigorta ve Garanti Emeklilik’in de yönetim kurulu başkanı oldum. Toplam 12 şirketin yönetiminde görevliydim ve bunlardan biri de bağımsız üyelik yaptığım Tüpraş’tı.

Garanti Bankası’nın sigortacılığa girişi, Assurances Generales de France (AGF) ile ortak kurulmuş bir şirketle olmuştu. Sigorta ürünlerinin dağıtım ağı banka olduğu için Akın Öngör de Garanti Bankası genel müdürü olarak bu şirketin yönetim kurulu başkanı olmuştu. Dünyadaki sigortacılık ağlarında konsolidasyon başlayınca

AGF, Allianz Grubu'na katıldı. Türkiye'de Koç Grubu'yla zaten bir ortaklığı olan Allianz, dar bir pazarda iki varlığa sahip olunca AGF'deki hisselerini Garanti Bankası'na sattı. Böylece 1990'lı yılların ortalarında Garanti Bankası'nın tamamına sahip olduğu bir sigorta şirketi oldu. Garanti Sigorta'daki yönetim kurulu başkanvekilliğim de böylece 1996'da başladı.

Sigortacılık özetle iki ana pazarlama ağı olan farklı bir sektördü. Dağıtım kanallarının biri acentalar, diğeri ise banka şubeleriydi. Garanti Bankası bünyesinde, biri elementer sigortacılık yapan Garanti Sigorta, diğeri ise aslında bir birikim aracı sunduğu için finans sisteminin bir parçası olan Garanti Hayat olmak üzere iki yapı vardı, işin içinde bulunduğum dönemde sonradan bireysel emeklilik konusu da gündeme geldi. Özellikle 2001 sonrasında, hayat sigortası şirketleri önemli ölçüde bireysel emekliliğe kaymaya başladı. Garanti Hayat'ın bu yöndeki dönüşüm yönetimi de benim yönetim kurulu başkanlığımda oldu.

Garanti Sigorta Grubu, AGF ile çalıştığı dönemde yapılandığından, Fransız sistemine yakın bir tarzda çalışıyordu. Bürokratik, ağır sistemli, yeni ürünleri pazara hızla uyarlayamayan, Türkiye şartlarında dinamik hareket edemeyen bir kurumdu. Garanti Bankası şubelerinden yapılan satışlarda fiyatlar yüksek bulunuyor, poliçe sayısı bir türlü istediğimiz düzeye çıkmıyordu. Üretici firma konumundaki Garanti Sigorta ile dağıtım ağı arasındaki karşılıklı fikir ve kan uyuşmazlıkları yaşanıyordu. Yönetim kurulu başkanı olduğumda yine bir arama konferansı yaparak işe başladım. Geniş katılımlı bir toplantı yaparak sektörün gidişatını analiz ettiğimizde ilginç sonuçlara ulaştık. 2002'nin son ayında krizin üzerinden bir yıl geçmişti ve Türkiye'nin en geç iki yıl içinde büyüme hızını artırmasını bekliyorduk. Hükümetin güçlü ekonomiye geçiş programı başarılı sonuçlar vermeye başlamıştı. Tahminlerimiz milli gelirin artmasıyla sigortacılık sektörünün büyüyeceği yönündeydi. Kamu sektörü küçülecek, özel sektöre daha fazla gelir kalacaktı. Planlanan yasal düzenlemeler, sektördeki haksız rekabetin azalacağını, iş yapabilme yetkinliğimizin artacağını gösteriyordu. Dolayısıyla yapmamız gerekenler de kendiliğinden belirliyordu:

> - Müşteriyi daha iyi tanımak.

> - Teknoloji desteğiyle dağıtım kanallarını verimli yönetmek.

> - Pazara basit ürünler sunmak.

> - Piyasalarda artan güven ihtiyacına cevap vermek.

Güven endeksinin çok düşük olduğu o dönemde, Türkiye'nin sigortalanabilir varlıklarının potansiyeli halen çok yüksek görünüyordu. Müşteri veri tabanı oluşturup potansiyel müşterileri iyi takip etmeye başladık. Bir yandan da dağıtım kanallarını çeşitlendirme ihtiyacı duyuyorduk. Banka şubeleri önemli bir avantajdı fakat o güne kadar doğru kullanıldığı söylenemezdi. Rekabetin yanı sıra riskin daha da artacağı düşünülüyordu reasürans maliyetlerinin de yükselmesi beklenmeliydi. Oysa daha verimli çalışmak için maliyetleri düşürmek gerekiyordu. Konsolidasyon ve yabancı sermaye girişinin hızlanacağı ve kâr marjlarının daralacağı da öngörülerimiz arasındaydı. Çıkardığımız sonuçlar arasında ürün bazında piyasaya ilk giren olmanın avantajını kullanma gerekliliği vardı. Müşteri sayısının fazla artmayacağı bireysel emeklilik kulvarında tanıtıma ağırlık vermeliydik. O zamandan bireysel emekliliğin zorunlu hale getirilmesi gerektiğini düşünmüştüm. Bireylerin genç yaşta tasarrufun önemini kavrayıp yaşlılıkta karşılaştıkları sorunlara karşı önlem alması, ileride yaşanacak pişmanlıkları azaltabilirdi. Karıncayla ağustos böceği hikayesinde olduğu gibi, keşke dememek için hayatın planlanması lazımdı. Gençlere yol göstererek ileride karşılaşılabilecekleri problemleri algılamalarını sağlayabilirdik. Bu yüzden genç nüfusun çalışma hayatına başlamasıyla birlikte bireysel emeklilik sistemine dahil olması için bir teşvik mekanizması kurulmalıydı. Devletin o dönemde en azından kitlenin bir bölümünün konuya biraz daha sıcak bakması için çaba harcayacağını düşünmüştüm ama yapılmadı. Aradan epey bir zaman geçtikten sonra bu fikre yaklaşıldı.

Sahip olduğumuz temel yetkinliklerine baktığımızda, teknolojik altyapımızın eksikliğini ve tek kanallı pazarlamanın iş potansiyelini daralttığını gördük. Garanti Sigortanın faaliyetiyle Garanti Bankasının performansında tam bir paralellik vardı. Banka iyiye gittiğinde sigorta şirketi de iyi gidiyor, bankayla birlikte sigorta da küçülüyordu. Kendinden daha büyük bir kuruma endekslenmiş olmak marka olarak ayrıışmamızı getiriyordu. Doğuş Grubu'ndaki sigortacılık vizyonu da pek berrak sayılmazdı. Risk almak yerine sadece acentalık yapıp başkalarının poliçelerini satmayı benimseyen arkadaşlarımız vardı. Tüm eksiklerimizi saptayarak bütünleştirici bir gelecek tasarımı

yapmaya koyulduk. 2002 sonunda şu temel hedefleri belirledik:

- > - Müşteri ihtiyacının doğduğu yerde olmak.
- > - Müşteriye yakın ve tercih edilen olmak.
- > - Müşteriye güven ve garanti vermek.
- > - Hem elementer hem emeklilik sigortasında operasyonel verimlilik sağlamak.
- > - Rekabetçi piyasada kârlılık için düşük maliyetle üretmek.
- > - Alternatif dağıtım kanalları kullanmak.

W. Chan Kim ve Renee Mauborgne, Blue Ocean Strategy (Mavi Okyanus Stratejisi) adlı kitaplarında ve aynı adlı bloglarında rengi mavi olan okyanustaki köpekbalıkları arasında çok rekabet olup birbirlerini yerse, dökülen kanın rengi değiştireceğini yazıyor. Pek kavgalı gürültü olmayan piyasalarda sistem kolay ve sancısız çalışıyor. Teori rekabetin görece az olduğu yeni alanların süratle başarı sağladığını öne sürerken bu alanları kimsenin birbirini yemediği bir okyanusa benzetiyor. Bizim de sigorta sektöründe rekabet için kendimize yeni alanlar açmamız gerekiyordu. Bu ilke doğrultusunda yaptığımız en güzel uygulamalardan biri, o dönemde sosyal bir sorun haline gelmiş olan kapkaççılığa karşı geliştirdiğimiz üründü. Kapkaç sigortası diye bir ürün piyasada yoktu ve müşterileri telefonla arayarak kolayca çantalarını sigortalayabiliyorduk. Risk ölçümlerine göre çok kârlı bir ürün olmasının yanında, yeni bir dağıtım kanalı da doğmuştu. Yeni poliçe satmanın ötesinde, vadesi gelenlerin yenilenme oranını kat kat artırdık.

Stratejik kurguda yer alan mutlaka bireysel emeklilik sistemi kurma fikrine çok itiraz geldiyse de yönetim kurulunda saatlerce savunmak pahasına o alana da girdik ve yapmayı başardık. Garanti markasını banka sigortacılığında kuvvetli bir hale getirerek iş modelini bu segmente de uyarladık. Sigortaya özel bir pazarlama ekibi oluşturarak satışı kolaylaştırıp hızlandıran uygulamaları devreye soktuk. Holding ile ortak veri tabanı çalışması yaparak poliçelerin yenilenmesini takip ettik. Müşterileri hedef kitleye meslek gruplarına göre kategorilendirmemiz de özellikle doktor ve öğretim kesimlerinde

verimli sonuç almamızı sağladı. Paket hayat sigortası ürünlerinin şubelerden yapılan satış ve takibini yaptıkça kişiselleştirilmiş ürünler geliştirebildiğimizi gördük. Bu süreçte önemli olan, yaptığımız iş birlikleri oldu. Öncelikle Garanti Bankası'nın insan kaynakları şirketi Humanitas, Garanti Portföy Yönetimi, Garanti Teknoloji ve Garanti Ödeme Sistemleri gibi grup şirketlerimizle eşgüdüm içinde olmak, büyük bir grup olma avantajını kullanmayı sağladı. Hızlı büyüme sürecinde ihtiyaç duyulan satış ekiplerinin istihdamı ve eğitimi, emeklilik sigortası için gereken uzman kadrolaşma, performans bazı ücretlendirmeye uygun olarak yeniden yapılandırılınca, üç yıl içinde ilk arama toplantısında koyduğumuz hedeflerin hepsine ulaştık. Kısa zamanda ilk üç emeklilik sigortası şirketi arasına girdik ve hedeflediğimiz yüzde 25 pazar payına eriştik. Stratejimiz kârı ikinci planda tutarak şirketin piyasa değerini artırmaktı. Nitekim bir süre Garanti Sigorta tamamen, Garanti Emeklilik de kısmen satıldı. Garanti Emeklilik'in kuruluşunda genel müdür olan Erhan Tuncay kuruluş dönemini, sonrasında göreve gelen Gökhan Erün ise olgunluk dönemini olağanüstü başarıyla yönetti. Hasan Güller ve Erhan Adalı da Garanti Sigorta'da genel müdür olarak çok başarılı işler yaptı. Birlikte çalıştığım arkadaşların çoğu daha önce bu alanda çalışmamış olmasına rağmen bu süreçte müthiş deneyim kazandı ve kariyerlerinin önü açıldı. Dolayısıyla bir sigorta şirketini ancak bir sigortacının yönetebileceği önermesi boş çıktı.

Bir üst düzey yöneticinin teknik bilgidan çok liderlik yetkinliği önemlidir. Kadrolarını doğru yöneten, hizmet farklılaşması yaratmayı hedefleyen, operasyonel gereklilikleri iyi süzen, risk mühendisliği yapabilen yöneticiler her branşta başarılı olur. Benim bu süreçteki katkım ise Tansaş'ta yaptığımdan çok farklı değildi. Talebe göre ürün tasarlayarak rafa koyuyor ve süreci takip ediyordum. Tıpkı Tansaş'taki market markalı kaliteli ürünler gibi...

Yönetim kurulu başkanlığına ilk başladığımda Garanti Sigorta aynı Tansaş gibi satılmak isteniyordu ve değeri 15 milyon dolar civarında hesaplamıştı. 2002 koşullarında konuyu değerlendirdiğim zaman yönetimi bir dönüşüm planı uygulamaya ikna ettim. İlk aşama vizyon, strateji, hedef ve takım oluşturmaydı. Bilgi toplama değerlendirme ve lojistikten oluşan ikinci aşamayı tasarım ve geliştirme çalışmalarıyla uygulama izledi. Ekipler belirlendikten sonra tüm süreç şirket çalışanlarıyla birlikte geliştirildi. İş yönetenlerle yürütenler birlikte çalıştı. Müşteriye yönelik süreç aktiviteleri dört ana grupta toplandı:

- > - Aktif-pasif yönetimi
- > - Pazar yönetimi
- > - Satış yönetimi
- > - Satış sonrası hizmetler

Süreç aktiviteleri de üç ana başlıkta toplandı:

- > - Kaynak yönetimi
- > - İş performansları yönetimi
- > - Değişim yönetimi

En kritik nokta değişim yönetimi idi. Raporlar aldık, çalıştaylar yaptık, çalışma grupları oluşturduk. Sonuçları değerlendirdiğimiz geniş katılımlı toplantıda 54 kişiden görüş aldık. Çalışma düzenini çalışanlarla birlikte gözden geçirerek yalın yönetime geçtik. Bu çalışmaların hepsi çok çabuk sonuç verdi. 2005 sonunda gruptaki diğer değişimlerle birlikte bu da tamamlandığı için yönetim kurulu başkanlığını Garanti Bankası Genel Müdürü Ergun Özen'e devrederken, Garanti Sigorta'nın değeri 15 milyon dolardan 800 milyon dolar seviyesine çıkmıştı. Her şey başta planladığım gibi olmuştu. Dört yılda Türkiye hızlı büyümüş, Garanti Bankası çok iyi performans göstermiş, Garanti Sigorta da yükselen dalgaya oturduğu çok iyi dizayn edilmiş sörf tahtasıyla şampiyon olmuştu.

OTOMOTİV UÇAR GİDER

“Eğer yeni bir şey istiyorsanız, eski olanı yapmayı bırakmalısınız.”

PETER DRUCKER

2005’in kasım ayında Ferit Şahenk geleceği konuşmak için bir araya gelmemizi istedi. O gün yeni görevimin ne olması gerektiğini de konuştuk. Bana iki teklifte bulundu ve Doğu Holding CEO’luğu veya Doğu Otomotiv’in yönetim kurulu başkanlığını önerdi. Hiç düşünmeden Doğu Otomotiv’i seçtim. Çabucak karar vermemin sebebi, planlı çalışma sonucu geleceği kestirme yeteneğime güvenmemdir. O zamandan Ferit Şahenk’in bir gün holdingin CEO’luğunu üstleneceğini seziyordum. Genç bir patrondur ve haklı olarak yönetimde söz sahibi olmak isteyecekti. Otomotiv ise benim için yeni bir alandı ve orada hem daha özgür olacağımı hem de planlayacağım değişimi uygulayabileceğimi düşünüyordum. Büyüme potansiyeli çok yüksek, fırsatlarla dolu, doğru bildiğim uygulamaları süratle hayata geçirebileceğim, reel bir işi tercih etmek için fazla düşünmeme gerek yoktu. Nitekim Doğu Otomotiv’de Türkiye’nin en önemli değişim yönetimlerinden birini yaşadık. Diğer deneyimlerimden farklı olması da ayrı bir önem taşıyordu.

Bank Ekspres deneyimi, kriz döneminde batma noktasına gelmiş bir bankanın yeniden yapılanmasıydı; hızlı karar alarak acı reçeteleri hızla hayata geçirmiştik. Ortalık darmadağındı ve kimsenin bir şey sorgulayacak hali yoktu. Tansaş’ta da benzer bir durum vardı ve süratli kararlar alarak düze çıktık. Osmanlı Bankası’nda bir kriz ortamı, hatta ciddi bir sorun bile yoktu. Belki de bu yüzden değişimi yönetmek daha zor oldu. Sorun yokken gelecekte olabilecekleri tahmin ederek ekibi değişime ikna etmek başlı başına bir işken, çok hızlı bir şekilde sonuçlandı. Dünyayı diğer sektörlere göre çok daha yakından takip eden bir sektör olan otomotivdeki değişim ise oldukça uzun zaman aldı. Kurumu değişimin bir ihtiyaç olduğuna inandırıp kurum kültürünün bu yönde evrilmesinden sonuç almamız 2011 yılını buldu. Sonraki yıllarda giderek benimsendi ve 2018’de zirve noktasına ulaştı.

Otomobil bir nesne olarak hemen her gencin ilk hayallerinden biridir. Ben de çok genç yaşta ehliyet almıştım. Sağ olsun babam da bana hemen bir Renault 12 almıştı. Zaten o yıllarda Türkiye’de Renault ve Tofaş dışında pek otomobil bulunmuyordu. Otomobillere merakım hep vardı. ABD’ye ilk gittiğimde bir Chrysler kullandım. Döndükten sonra direksiyonu döndürmenin belli bir kas gücü gerektirdiği bir Doğan’ım oldu ve aynı işi gören iki araç arasındaki kalite ve konfor farkını idrak ettim. Şartlar ne olursa olsun, otomobil kullanmaktan her zaman çok keyif aldım. Bu yüzden otomotiv sektöründe geçirdiğim yıllar hayatımın en renkli dönemi idi. Bu sektörde böyle bir konumda olunca insanın birçok gençlik hayali gerçekleşebiliyor.

Örneğin İspanya’nın Sitges şehrindeki yarış pistinde 290 kilometre süratle Porsche 911 test sürüşü yapacağımı hayal bile edemezdim. Bir Bentley ya da Lamborghini kullanmak veya buz üzerinde Audi A5’le patinaj yapmanın işimin doğal parçası olması muhteşem bir şeydi. İşin bu renkli tarafını tabii ki sonradan öğrendim, ilk yıllar sektörün şov kısmına pek aşına değildim. Sonra giderek neden bunca yıl bankacılıkla uğraştığımı sorgulamaya başladım. Görev gereği keyif alınan otomotiv sektörü hakikaten çok zevkli gelmişti.

1980’li yıllara temel faaliyet konuları inşaat, turizm ve finans olarak giren Doğuş Grubu’nun otomotivle ilgilenmesinin ilginç bir hikayesi var. Gayrimenkul yatırımlarıyla ilgilenen Doğuş Grubu, Kartal’da sahip olmak istediği bir araziye edinebilmek için Genoto şirketini satın almıştı. Bu yolla Genoto’nun yürüttüğü General Motors distribütörlüğü de Doğuş Grubu’na geçmişti. Hazır olan işi sürdürmek isteyen grup Opel ve Saab markalarını getirip Mecidiyeköy’deki bir galeride pazarlayarak otomotiv sektörüne girmiş oldu. 1990 yılında Garanti Bankası’na geldiğimde, makam aracı olarak Opel Vectra verilmesinin sebebi de buydu. Güzel otomobildi. Opel Türkiye’ye yatırım kararı alıp İzmir’de, Torbalı üretim tesisleri kurunca distribütörlüğü de kendi üzerine almak istedi. Doğuş Grubu, kendisine yapılan Marmara Bölgesi bayiliğini kabul etmeyince de iki grubun yolları ayrıldı. Gerek General Motors gerekse Opel’in küresel pazarlarda sıkıntıya düşmesi sonucunda satılması ve tüm ortaklıklarının düşmesi, hayatın tesadüflerle bağlı olduğunun bir örneği olarak gösterilebilir. Grubun Opel’le ortaklığı devam etse, muhtemelen bugün Doğuş Otomotiv var olmayacaktı. Tesadüfler bundan ibaret değildi. O tarihlerde Doğuş Grubu’nun sahibi olduğu Maslak’taki Sheraton otelinin Alman genel müdürü, Volkswagen Grubu’nun yetkililerini misafir ettiğini fark

edince Türkiye’de bulunma nedenlerini sormuş ve distribütör aradıklarını öğrenmişti. Kendine iş edinip vatandaşlarına Doğu Grubu’nu anlatmış ve patronuyla tanıştırmayı teklif etmişti. Ardından Ayhan Şahenk’i arayıp randevu da ayarlayan otel müdürü, iki grup arasındaki ilişkiyi başlatan kişi olmuştu. Bu olay aslında Ayhan Şahenk’in çalışma arkadaşlarıyla yakın iletişim kurma ve çalışanları tarafından sevilip sayılmasının bir sonucuydu. Sıradan bir profesyonelin patronu adına yabancılara iş teklif etme cesareti göstermesi pek rastlanan bir durum değildir. Çünkü patronlar genellikle çalışanlarına yetkisiz oldukları konularda inisiyatif kullanma izni vermez. Ayhan Bey’in başkanlığı altında çalışırken ben de her işi üzerime vazifeymiş gibi görür, görev bilincini içimde hissederdim. Bu sayede birçok fırsat yakalamışızdır.

Doğu Otomotiv’in 1994 yılında başlayan Volkswagen, Audi ve Scania distribütörlük girişimi, aslında şirketin çocukluk dönemi idi. Kuruluş çalışmaları sırasında birtakım hatalar, verimsiz yöntemler, geçici uygulamalar yapılmış, 2001 krizinin otomotiv sektörünü derinden etkilemesinden dolayı, kurumsallaşma yönetimi ataletle uğramıştı. 2001’in ocak ayında Türkiye’de bir tane bile otomobil satılmadığını hatırlıyorum. Gümrük Birliği anlaşmasıyla önü iyice açılan ithalatla başlayan gelişmeler, Türkiye’ye sıçrama yaptırmış, Asya ülkelerinin yatırımlarıyla ülkemiz AB’ye ihracat yapma potansiyelini geliştirmişti. Sektörün hızla büyüdüğü, yerli yatırımların arttığı ve otomotivin önde gelen sektör olduğu bu beş yıldan sonra tekrar sıfır noktasına gelmek önemli bir kırılma noktası olmuştu. Bu süreçte Doğu Otomotiv de büyüme çabası içinde bayi ağı oluşturma çabasına girmiş, bünyesinde sekiz ayrı şirket kurmuş, her markayı ayrı bir şirketle bağımsız yönetme yoluna gitmişti. Genoto pazarlamayı, Genpa yedek parça işini üstlenmiş, Doğu Oto Değerleme ikinci el ticareti yapıyordu. Bu şirketlerin yönetim kurulu başkanı aynı kişi olmasına rağmen ayrı genel müdürleri, tüzel kişilikleri ve kurum kültürleri vardı. Yani Doğu Otomotiv başlı başına bir holding gibiydi. Bu yapılanma modeli ciddi bir maliyet yaratırken, verimsizlik de doğuruyordu. Bu yapıyla ilk tanışmam yönetim kurulu üyeliğine atandığımda oldu. Yönetim kurulu toplantılarının kırk kişiyle yapıldığını hatırlıyorum. Masanın çevresinde çift sıra oturur, havasızlıktan bayılma noktasına gelirdik. Her kafadan bir ses çıkan bu toplantılardan pek bir sonuç da çıkmazdı.

Aynı tarihlerdeki ikinci faaliyet alanım, yine Doğu Otomotiv ortaklığında kurulan Volkswagen Doğu Finans (VDF) şirketi idi. Buradaki rolüm biraz daha aktif oldu. 1999 yılında, dönemin

yöneticileri otomotiv pazarlamanın aynı zamanda bir finans işi olduğunu görerek şirkete özel bir finansman kuruluşu oluşturmuştu. Bu fikir Volkswagen tarafından da uygun bulunmuştu; çünkü Almanya’da da benzer bir uygulama vardı. 2001 krizi patlayınca açık döviz pozisyonundan dolayı bu şirket 32 milyon dolar zarar etmiş durumdaydı. Portföyünde 17 bin kredi müşterisi bulunan şirketteki hissedar öz kaynağının tamamı erimiş, eksi 20 milyon dolara düşmüş, teknik olarak iflas etmiş durumdaydı. Herkes kara kara düşünüyor, Alman ortaklar panik içinde ne yapılabileceğini sorguluyordu. Ferit Şahenk 5 Eylül 2001 tarihli toplantıya benim de katılmamı rica etti ve genel durum raporu verildi. Raporda şunlar yazıyordu: “VDF 1999 yılında Volkswagen Financial Services ile Doğu Grubu arasında, Türkiye’deki Volkswagen araçların satışının finansmanı amacıyla kurulmuş bir kuruluştur. VDF bugün için sadece tek ürün sunmaktadır. Türkiye’deki Volkswagen Grubu araçları satın alanlara kredi açmaktadır. Taahhütleri kısa vadeli yabancı para, kısa vadeli Türk Lirası fonlama, uzun vadeli yabancı para fonlamadır. Sorun kur riskidir. Bundan dolayı büyük risk üstlenmiştir. Müşterilerin ihtiyaç ve beklentilerine cevap verecek durumda değildir. Krizle bir şekilde mücadele edilmesi gerekir. Sabit giderlerin toplam içindeki payını makul düzeye getirmek için daha fazla iş yapmak gerekir.” Sonuçta birinci senaryo işe devam etmek, ikinci senaryo ise işi durdurup şirketi kapatmaktı. Şirketin çok ilginç bir yönetim kurulu başkanı vardı. Norbert Masfeller tipik bir Alman değildi ama otokrattı ve bir karar verdiğinde konu kapanırdı. Şirketi kapatma fikrine nasıl baktığım sorulduğunda, hazırladığım sunumu yaptım ve beni dikkatle dinledi. Şirketi kapatmamız durumunda, 12 milyon dolarlık sermaye gideceği gibi 20 milyon dolarlık zararın da karşılanacağını, oysa bunun gerçek bir zarar olmadığını söyleyerek başladım. Devalüasyondan dolayı ortaya çıkan bu teorik zararı reel olarak kapatmanın durumu kabullenmek anlamına geleceğini, şirkete bir yaşama şansı tanımaktan yana olduğumu belirttim. Kur zaten olabileceği en kötü durumdaydı. Daha fazla devalüasyon beklemek hata olacaktı. Ne kadar dayanabilirsek, bu işi düzeltme şansımız da o kadar artardı. Diğer bir konu da şirketin faaliyet alanını gözden geçirmektir. Bu durum sadece Volkswagen markalı araçların finansmanı için kredi vererek düzelmezdi. Pazar küçüldüğüne göre yılda beş bin adet kredi vererek devam edemezdik. Sabit giderleri karşılayabilmek için en az on bin adet kredi vermemiz lazımdı. Bu da başka markalara da hizmet vermek anlamına geliyordu. Dolayısıyla şirketin kurtulması varlık sebebinin değişmesine bağlıydı. Günün sonunda finansman şirketi olmayan farklı markalara da (multibrand) finansman yapma konusunda ikna ettim ve VDF’deki yönetim kurulu üyeliğim başladı. Benimle birlikte Vincenzo Condorelli adlı bir İtalyan da kurula girdi

ve VDF'nin dönüşümünü birlikte yönettik. Dört yıl boyunca çok güzel anlarımız oldu. Pazarın tekrar büyümesi, grup markalarının finansmanla buluşması sonucunda potansiyelin artması ve otomotiv şirketlerinin altyapısının birlikte çalışır hale getirmesiyle, VDF Türkiye'nin en büyük ihtisas finansman şirketi haline geldi.

Doğuş Otomotiv 2004 yılında halka açıldı. Dolayısıyla değişimin ilk adımı finansman tarafında oldu. Halka açılmayla beraber zaten zorunlu olarak kurumsal yönetim anlayışına entegre edilmesi gereken kavramların hayata geçtiği bir dönem başlamıştı. Bu aşamada birleşme sonrası entegrasyon kavramı önem kazandı. Bu kavramı kopyala/yapıştır mantığıyla yorumlayamazdık. 2005 yılında Doğuş Otomotiv yönetim kurulu başkanı olduğumda, sekiz şirket tek çatı altında birleştirilmişti; ama işin içine girdiğim zaman her şirketin ruhunu aynen devam ettirdiğini gördüm. Silolar halindeki yönetim anlayışı devam ediyordu. Şeklen yapılmış birleştirmenin değişime uygun olmadığı açıktı. Süreç ve sistemleri doğru tasarlayıp, kurum kültürlerinin entegrasyonunu sağlamaya çalışmak lazımdı. Markalara bağlı farklı kurum kültürleri Almanya'da olduğu gibi devam ediyordu, ilk kez 2006 yılında düzenlenen fuarda bütün markaları bir çatı altında görücüye çıkardığımızda Almanlar oldukça tepki gösterdi. Oysa aynı gruptaki markalar biriyle tatlı bir rekabet içinde olsalar da birbirlerinin yaşamasını da sağlamalıydı. Bugün Almanya'daki uygulama bizim yaptığımızla aynı ama onları bu noktaya çok zor getirdik. Bir markanın çekim gücünden diğer markaların da yararlanabileceği fikrine alışmaları güç olduysa da sonunda doğru yolu onlar da buldu. Bir aile reisinin iş yeri makam aracı olarak bir Audi A8 verdiğinde, eşi için Golf, çocuğu için Seat'ı tercih etmesi daha kolay oluyordu. Bir bakıma grubun marka bağımlılığından kurtulması, tüketicinin marka bağımlılığını artırıcı etki yaratıyordu.

2005-2018 arası, sistemin oturtulması, süreçlerin tasarlanması ve sağlıklı büyüme dönemi olarak geçti. 2006-2010 arasında altyapıya çok ciddi yatırım yaptık. Türkiye ve dünyadaki ekonomik iklim çok olumluydu, her şey yolunda gidiyordu. Bunun da bir fırtına öncesi sessizliği olduğunu sonradan anladık. Gerçi ABD'nden hafif sinyaller geliyordu fakat bu kadar etkili bir darbe öngörülebilir değildi. 2008'de dünya devi Amerikan şirketleri arka arkaya batmaya başladı. Dünyanın öbür ucundaki ipotekli konut finansmanından kaynaklanan bu krizin Avrupa ve Türkiye'yi ne zaman ve nasıl etkileyeceği de büyük bir soru işaretiydi.

Lehman Brothers'ın iflası açıklandığında, bizim dünyanın bu ucundaki durumumuz şöyleydi: Halka açılma sırasında şeklen bir araya getirilmiş şirketlerin birleşme sonrası entegrasyon çalışmaları tamamlanmış, holding bünyesinden yönetilen insan kaynakları, pazarlama ve denetim gibi fonksiyonların yönetimi şirket içine alınmıştı. Bu süreci de bütün birimleri dinleyerek, çalışma arkadaşlarımı yakından tanıyarak, öncelikleri doğru saptayarak, üretici firma yetkilileri ve satış teşkilatını işe katarak yönettiğimi söylemeliyim. Katılımcı yönetim anlayışını oturtmak için işe yine bir arama toplantısı organize ederek başlamanın faydasını bir kere daha gördüm.

Doğuş Otomotiv'in kendine özgü durumunda şu üç ana taşıyıcı kolon vardı:

- > - Malını sattığımız üreticiler
- > - Müşteriye dokunan kesim olan bayiler
- > - Üretici ve müşteriye bağlayan yetkin yazılım ve bilgi sistemleri yönetimi

Taşıyıcı kolonların üzerinde yükseldiği zemin ise insan kaynaklarıydı. İnsan kaynaklarının verim odaklı motivasyonu ile üretici ve bayi ilişkilerini alabildiğine şeffaf, raporlanabilir ve hesap verebilir bir şekilde yürüterek işin yüzde 80'ini başardıktan sonra ince ayar noktasına geldik. Üreticiler tarafı oldukça karmaşıktı. Volkswagen, Seat, Skoda, Audi, Porsche gibi markalar farklı şehirlerdeki kendi fabrikalarında üretiliyor, her biri farklı pazarlama teknikleri kullanıyordu. Aslen bölgesel yetkilileriyle muhatap oluyorduk ama hepsinin üretim tesislerini gezdim. Doğuş Otomotiv'in ve perakende şirketi Doğuş Oto'nun vizyonunu güncellerken global fırsatlarla büyüyen, operasyonel mükemmellikle çalışan, yenilikçi, fark yaratan, paydaşlarına katma değer sağlayan bir şirket olma hedefinin içselleştirilmesi için de çalıştım. İkinci aşamada 2010'lu yıllarda gelmek istediğimiz konumu belirleyecek çok geniş katılımlı bir arama konferansı yaptık. Yüzü aşkın kişinin katıldığı bu toplantıda ortaya çok daha net sonuçlar çıktı. Bunların ilki beklentilerin üzerinde yaratıcı hizmet sunma fikriydi. Hizmetimizi müşteri ihtiyaç ve beklentilerinin üzerine çıkarabilmek için yaratıcı olmak zorundaydık.

Bu vizyonu stratejiyle desteklemek için beklentileri her zamankinden daha iyi anlamak lazımdı. Yeni misyonumuz da bu noktadan doğdu: Müşteriyi daha iyi tanımak ve tüm paydaşların beklentilerini anlamak. Her paydaşın farklı beklentisi vardı. Doğuş Otomotiv bundan sonra bayi, hissedar, tedarikçi, çalışan, üretici ayırt etmeden hepsinin beklentilerini önemseyecekti. Kısa vadeli değer zincirinde gelişim stratejisini netleştirirken dünya çapındaki en iyi uygulamaları inceleyip otomotiv distribütörlerinin neler yaptığını araştırdık. Böylece işin gelişimine uygun bir organizasyon tasarımı yapmak mümkün oldu. Yalın iş kurgusuna geçerken hizmet geliştirme ve akış süreçlerini hatasız tasarlamayı hedefledik. İşin içine yaratıcılık katmanın yolu ise insan kaynaklarını hem seçerken hem eğitirken titiz olmaktı. Sonuçta inisiyatif alabilen, fikrini iyi ifade edebilen, üretime katkıda bulunabilecek donanımda, teknolojiyi verimli kullanan, güvenilir bireylerden oluşan bir ekibin, otomotiv değer zincirinin her alanında hizmet sunan kârlı bir şirket yaratabileceğini Doğuş Otomotiv’de gösterdik.

Şeffaf yönetimin neden bazı insanların hoşuna gitmediği de böyle zamanlarda daha iyi anlaşılıyor. Kapalı yönetimlerde el altından maddi veya manevi menfaat sağlayanlar açık ve şeffaf ortamda rahat at oynatacakları alan bulamıyor. Ortalığın şeffaflaştığını gören gizli ajanda sahipleri ya değişime direnç gösteriyor ya da bırakıp gidiyorlar. Dolayısıyla şeffaflık kendiliğinden bir temizlik de sağlıyor ve dönüşüme uygun bir zemin oluşturuyor. Arama konferansında ortaya atılan yaratıcılık katma değerinin ne kadar önemli bir fark yarattığını, otomotiv sektöründe devrim niteliğindeki uygulamalarla ortaya koyduk. Otomobilini seçen müşteriye satış noktasında finansman işlemleri, araç takası, trafik kayıt ve plaka çıkarma işlemleri, trafik sigortası ve KASKO gibi hizmetleri sunmayı başlatmamız, farklı sigorta şirketlerinin poliçeleri arasında tercih yapabilme özgürlüğü getirmemiz bunlara örnektir. Şirketi tüzel bir kişilik olarak değil, kurumsal bir vatandaş olarak ele aldık. Çevreye duyarlı, insan haklarına saygılı, etik bir kurumsal kimlik yarattık ve Birleşmiş Milletlerin Global Compact Anlaşmasını imzaladık. Yaptıklarımız etrafta duyuldukça herkes destek vermeye başladı.

2018 sonundaki rakamlara bakmak, ortaya konan değer farkını anlayabilmek için yeterli olacaktır: SPK’nın mali tablolarına göre şirketin aktif toplamı 755 milyon dolara, net işletme sermayesi 143 milyon dolara, satışları 1 milyar 827 milyon dolara, dönem kârı 83 milyon dolara çıkmıştı. Satılan araç sayısı da 187.171 adetti. Bu

rakamlara ulaşmak hakikaten olağanüstü büyük bir başarıydı. 1994-2005 arası Türkiye'de satılan Volkswagen sayısı 250 bini bulmazken, 2005-2018 arasında bu sayı da iki milyonu geçti. Sadece 2017'de tüm markalarımızla 220 bin adet araç sattık. Bu başarı Doğu Otomotiv ekibi ve yetkili satıcı ağıyla kazanıldı ama her zamanki gibi konjonktürel iklimin de payı vardı. 2006 yılında dünya ekonomisinde petrol ve altın fiyatları artıyor, mal ve hizmet talebi yükseliyordu. Dünya hızla uyanıyor gibiydi. Yüksek likidite vardı, para boldu. Buna karşın ABD'nin cari açığı 600 milyar dolara çıkmıştı. Küresel bir enflasyon artışı gözleniyor, faizlerde yükseliyordu. Küresel otomobil pazarına baktığımızda da artan rekabet görüyorduk. Farklı markalar ortak araştırma sistemleri üzerine yatırım yapıyor, üretimde ortaklık arayışına giriyor, şirket birleşmeleri yaşıyordu. Özellikle Avrupa'da rekabetçi işgücü ve düşük üretim maliyeti olan bölgelere kayış başlamıştı.

Türkiye de kaliteli ve ucuz iş gücü olan bir pazar olarak ciddi yatırım alıyordu. Sürüş keyfini azaltmayan daha düşük motor hacmi, daha az karbon emisyonu gündemdeydi. Türkiye'deki siyasi ve ekonomik hava ise tedbirli bir iyimserlik rüzgarı estiriyordu. Yani her şey iyi gibiyse de önlemleri fazla boşlamamak gerekiyordu. Her ne kadar tek parti iktidarıyla siyasi dengeler yerli yerine oturmuş görünüyorsa da yaklaşan bir seçim vardı ve bu da geleneksel olarak seçim ekonomisi politikaları uygulanma ihtimalini doğuruyordu. Sadece Avrupa Birliği'yle ilişkilerde bir aksama olması bile ekonomik verileri değiştirebilirdi. Paranın bol olduğu o dönemde bir bayi toplantısı yaparak arkadaşlarla görüşlerimizi paylaştık. Asıl konumuz Doğu Otomotiv'in kurumsal kimliği ve elde ettiğimiz araştırma sonuçları ortaya çıkan marka algısıydı; ama bunun yanında temkinli bekleyiş tavsiyelerimizi de ilettik.

Göreve yeni başladığım günlerde Volkswagen'in Türkiye'de ortak üretim tesisi kurma projesi gündemdeydi. Ticari araç üretimi için fizibilite çalışması yapılırken bizden bu konuda destek istediler. Projenin fikir önderi VW Ticari Araç icra Kurulu Başkanı Bernd Wiedermann son derece iyi yetişmiş, mühendis kökenli, konsantrasyonu çok yüksek ve Türkiye'yi çok seven biriydi. Türkiye'de üretim yapmayı doğru buluyordu. Bu proje için çok uzun süre çalıştık. Cady modelinin Türkiye'de üretimi için her bakımdan olumlu raporlar çıkarmamıza rağmen o günün şartlarında Volkswagen dünyasında kabul görmedi. Projeyi Crafter modeli için Polonya'ya kaydırmayı tercih ettiler. Oysa Türkiye'de karar kılınsalar sanırım dünyadaki en

başarılı fabrikalarından biri olurdu. Türkiye çok ciddi bir otomotiv üretim üssü olmasına rağmen ikna etmekte başarılı olamadık ve fizibilite çalışmaları boşa gitti. 2017 yılında bir otomobil fuarında VW yetkilisi James Muir’le yaptığım görüşmede şirketin yönüyle ilgili bilgi aldım. Elektrikli motora geçiş, dizel motor üretimine son verme ve sedan yerine hatchback ve SUV modellere ağırlık verdiklerini öğrendikten sonra Türkiye gibi ülkelere satış potansiyelinde önemli düşüş yaşayabileceklerini belirttim. Bir çalışma grubu oluşturarak bazı raporlar hazırlayıp paylaştıktan sonra şirketin yetkilileri devletin ilgili kurullarıyla görüşmeler yaparak 2019 yılında Manisa’da bir şirket kurdular. Bir bakıma 2005’te başlayan proje şekil değiştirerek yeniden hayata geçiyor.

Boston Consulting Group ile çok önemli bir çalışma da otomotiv için yaptık. Küresel akımlar ve en iyi uygulamalara ilişkin yaptıkları sunumda, kritik başarı faktörlerini çıkarttılar ve 2010 projeksiyonunun ana strateji çalışmasına temel oluşturan verileri paylaştılar. Böylece değişim yönetiminin planı ayrıntılandırıldı. Kurum kültürü, iletişim planı ve stratejiyi tek çatı altında toplayıp öncelikli gördüğümüz alanlara konsantre olduk. 2007-2011 değişim strateji belgesi yaklaşık 260 sayfalık bir rapor haline geldi. Bu yol haritası uygulama başarısıyla birleşince hayal gibi görünen vizyon gerçekçi bir hal aldı. Dünyayı oynatmak için gereken kaldıraç artık elimizdeydi. Sektöre, yetkili satıcılara, yatırımcılara ve müşteriye yakınlaştıkça Doğu Otomotiv’in önceki araştırmalarda çıkan marka algısı da olumlu yönde değişti. Tüketici finansmanı, filo kiralama gibi hizmetler yalın, doğrudan ve enerjik bir şekilde yürüdükçe de gelecek planlamaları sağlıklı ve gerçekçi şekilde yapılır oldu.

Doğu Otomotiv’de geçen yıllar boyunca her yaşadığımız deneyim aynı oranda başarılı sonuçlanmadı. Bazı yol kazaları da yaşadı. Uygulamalar olumlu sonuç verdikçe stratejinin bir parçası olarak değer zinciri tanımında yer verdiğimiz uluslararası gelişimle ilgili bir fırsat da çıktı. Volkswagen’in ticari araç departmanı Mısır için Doğu Otomotivi distribütörlük teklifinde bulundu. Projeyi analiz ettik ve olumlu değerlendirdik. Hemen Mısır’a gittik ve tesisi kurduk. Ne var ki çok geçmeden hata yaptığımızı anladık. Volkswagen bu ülkedeki iç dengeler nedeniyle eski distribütörün anlaşmasını iptal edemediğinden ikinci distribütör konumunda kaldık. Bir Türk şirketi olarak Mısır pazarında yerli bir şirketle rekabet etmek bize para ve zaman kaybettirmeye başladı. Piyasadaki etik kurallar seviyesi bizden çok farklıydı ve ilkelerimizin tamamen dışında olan uygulamalar,

neredeyse ticaretin önkoşulu gibiydi. O sisteme uyum sağlayamayacağımızdan zararı kabullenip işi kapattık.

Volkswagen fabrikasını Türkiye'ye çekemediysek de üretim yapma tutkumuz sürüyordu. Bunun sonucu olarak 2007 sonunda Meiller Doğu Damper Sanayii'ni kurduk. Üretim dışında otomotive dair ne varsa yapan bir grup olarak eksik gördüğümüz bu tarafı da Sakarya'da inşa ettiğimiz fabrikayla giderecek ve ihracat yapacaktık. Yılda üç bin adetlik başlangıç kapasitesini on bine kadar yükseltmeyi planlamıştık. Meiller çok köklü bir aile şirketi idi. Buna rağmen ani bir yönetim değişikliği sonrasında muhataplarımız gibi şirketin stratejisi de değişti. Sadece Türkiye pazarına satış yapmamız istenince fabrikayı bizden almalarını istedik. Meiller buna da yanaşmayınca şirketi tasfiye ettik, binasını da sattık. 2008 yazında da Tire Organize Sanayi Bölgesi'nde Krone Doğu Treyler Fabrikası'nı faaliyete geçirdik. Hedefimiz yine ihracat yapmaktı. Bu kez Avrupa'da kriz başlayıp pazar aniden çok daralınca bu girişim de amacına ulaşamadı. Krone de bir aile şirketi idi ve hisselerimizi satın alıp faaliyete devam etmek istemesi üzerine hisselerimizi kendilerine devrettik ve en azından ekonomiye bir katkımız oldu.

Çok güvendiğimiz bir proje olan Otofix, hızlı teknik servis hizmeti sunan dört dörtlük bir şirketti. Gayet başarılı olmasına rağmen nedense Türkiye'de rağbet görmedi. Markayı gelecek için elimizde tutarak işi kapattık. Lausanne'da bir Porsche showroom'u açarak bir Alman ürününü yüzde yüz Türk firması olarak İsviçre'de satmaya başladık. Umut ve gurur veren bir girişimdi fakat büyütmedik. İsviçre pazarı bize küçük geldi de denebilir. Aynı dönemde İsviçre'de üç yüz adet Porsche satarken, Türkiye'de 650 adet satmıştık. Bambaşka özelliklere sahip olan Irak pazarını yoklama amacıyla Erbil'de distribütörlüğe başladık. Sonuçta üretime dönük yatırımlar gibi uluslararası gelişmeye dönük yatırımları da satarak tasfiye ettik. Bankacılıkta da otomotivde de uluslararasılaşmada zorlandığımızı gördüm. Türkiye'den çok sayıda küresel marka çıkmamasının sebeplerini sorgulamaya başladığım bir dönemdi. Genel stratejideki sanayileşme ve uluslararası genişlemeyi uygulamada yerli yerine oturtamamıştık. Göreve ilk başladığımda yönetim kurulu başkanlığının yanı sıra Doğu Otomotiv'in icra kurulu başkanlığı (CEO) da üzerimdeydi. Kurumsal yönetim ilkeleri açısından doğru bulmadığım bu uygulamayı iki yıl sonra değiştirdik.

Buradan çıkartılacak çok önemli dersler olduğunu düşünüyordum. Birincisi, yatırım konusunda yapılan fizibilite çalışmasındaki şartların süreç içinde değişme olasılığının göz önünde bulundurulma zorunluluğu. Aynı şekilde ekonomik iklim de beklenmedik şekilde farklılaşabilir. Bu durumlarda ilk hesaplamalar doğru olsa da gerekli tashihler yapılmadığından yanlış sonuçlar doğurur. İkinci ders daha genel ve önemli: Zarar üretmeye başlayan işleri sürdürme ısrarı, zaman içinde sağlıklı işleyen grup şirketlerini de güç durumlara sokabilir. Bu nedenle “Zararın neresinden dönülse kârdır.” önermesini hep akılda tutmak gerekir.

2008 yılına geldiğimizde Audi’nin genel müdürü olan Ali Bilaloğlu’nu Doğu Otomotiv’in CEO’luğuna getirdik. Otomotiv kökenli bir mühendis ve Alman ekolünden olması dolayısıyla üretici ilişkilerinde başarılı bir dönem geçirdi ama ABD kaynaklı mortgage krizi, kârlılığımızı çok olumsuz etkileyerek o yılı başabaş kapamamıza yol açtı. O dönemdeki çok ciddi daralmadan dolayı acil tasarruf önlemleri paketi açıklamak zorunda kaldık. Şirketin merkezini Şekerpınar’daki kendimize ait araziye taşımak şirketi yıllık iki buçuk milyon dolara yakın bir kira maliyetinden kurtardı. Üniversite kampüsü gibi çok rahat bir ortamda çalışmaya başladık. Stok finansmanı modelleri geliştirerek yavaşlayan araç satışlarına karşı yeni planlamalar yaptık. Fiyat desteği ve teşviklerle araç satışını yürütmeye çalışırken önemli bir gelişme daha oldu. O yıl yönetim kurulu başkanvekili olduğum VDF’de tüketici finansmanının yanı sıra filo kiralama işi de sürüyordu. Alman ortaklar uluslararası bir yapı olan Leaseplan’ı satın aldıklarını ve leasing faaliyetini oraya devretmek istediklerini belirtince Doğu Otomotiv sahip olduğu hisselerle Leaseplan’ın ortağı haline geldi. Bu radikal değişim de başarılı bir şekilde yapıldı. Sonrasında Leaseplan çok büyüdü ve yıllar sonra eski Alman ortaklarımız tekrar gelip filo kiralama işi yapmak istediklerini söylediler. Bunun üzerine Leaseplan ortaklığından çıkarak tekrar bir filo kiralama şirketi kurduk. Bu piyasa hareketlerine baktıkça, Alman hayranlığıyla büyümüş ve kurdukları sistemlere hep güven duymuş bir toplumun üyesi olarak içimde yer etmiş olan kanıları terk etmeye başladım. Onların da toplantı erteleyebildiğini, randevularına geç kalabildiğini, ince eleyip sık dokumadan yanlış karar alabildiklerini o kadar sık gördüm ki, artık bizim kültürümüzdeki Alman tanımına hiç uymadıklarını düşünmeye başladım. Alman dostlarıma da şakayla karışık, “Biz hep size öykünürdük ama sanırım giderek siz bize benzemeye başlıyorsunuz.” demişimdir.

Doğuş Otomotiv değişim yönetimi gerçek sonuçlarını 2009-2010'da vermeye başladı. Yaptığımız yatırımlar ve stratejik uygulamalar kriz sonrası meyvelerini vermeye başladı. Yine de değişimin sürmesi gerektiğine inanıyorum. Çünkü 2010'lu yılların sonuna gelirken bu kez otomotiv sektörünün genelinde büyük bir dönüşüm yaşandığını görüyoruz. Özellikle Avrupa'da büyük trend olan elektrikli araçların yarattığı gündem, yakın geleceğin belirleyicisi durumunda. Bazı ülkeler hali hazırda elektrikli araç dışı satışları durduracağı tarihi açıkladı bile. Yakında Avrupa'da dizelle çalışan araç üretilmeyecek. Zaten son 15 yıllık teknoloji gelişimi de bu yöne işaret ediyordu. Yüz yılı aşkındır devam eden üretim şeklinin değişeceği ve içten patlamalı motorlardan elektrikliye geçişin en bariz göstergesi, yeni nesil elektrik ve geleneksel motoru bir arada çalıştıran hibrit modellerdi, ikinci devrim de internetin devreye girmesiyle akıllı otomobil teknolojisinden konuşulmaya başlanması oldu. Sürücüsüz araçlar sadece üretimi değil, araç kullanım tarzını da değiştirmeye başladı. Böylece araç paylaşım sistemleri ve yeni kiralama anlayışıyla sektör de dönüşmeye başladı. Bugün yüz yıllık otomobil tarihini israf kaynağı olarak nitelendirebileceğimiz bir kırılma noktası yaşıyoruz. Yarının satış ve pazarlama tekniklerine şimdiden hazırlanmak gerekiyor. Geleneksel motorların hangi süratle azalacağını, yeni teknolojilerin kaç yılda evrileceğini, yedek parçacılık ya da şoförlük mesleklerinin ne kadar zaman içinde ortadan kalkacağını doğru hesaplayıp, bu büyük değişime kendini hazırlayanlar geleceğin aktörleri olarak kalmaya devam edecek. Gerisi için durum karanlık görünüyor. Telekomünikasyon teknolojisinde gerçekleşen yıkıcı değişim otomotivde henüz olmadıysa da benzer bir hareketin sinyalleri geliyor.

Mobilitenin paylaşımıyla otomotiv eskisi kadar hızlı büyümeyecek. Dünyada halen yılda 95 milyon adet araç satılıyor ve bundan sonraki büyüme oranının yüzde bir buçuk olması tahmin ediliyor. Kentleşme ve şehirlerin giderek büyümesi, makro ekonomik sıkıntılar, devlet kısıtlamaları, vergi uygulamaları gibi etkenler de bu sektördeki büyümeyi yavaşlatacak. 2030'lara geldiğimizde satılan her on araçtan birinin paylaşımında kullanılacağı beklentisi var. Tüketici tercihlerinde ciddi bir değişim başladığını bugün bile görüyoruz, insanlar hareket edebilmek için ihtiyaç duyduğu aracı kullanma biçimini değiştiriyor. Mobilite sağlamak için olan ihtiyaç giderek azalıyor. Bazı ülkelerde üretici firmalara olan güven de sorgulanır hal aldı. Önümüzdeki dönüşümün gerektirdiğı teknolojik evrim gerçekleşmiş durumda. Sürücüsüz araç içi yazılımlar ve koruma sistemleri hazır, sanayinin dönüşümü bekliyor. Bu konuda kesin konuşabilecek

deneyimi olanlardanım. Bir otonom araca bindim. Kullandığımı söyleyemem çünkü sürücü olarak bir şey yapmak gerekmiyor. Araç kendine yaklaşan bir cismi, önünde giden diğer araçları algılıyor ve trafikte yapması gereken ne varsa yapıyordu. Psikolojik olarak alışmak çok kolay olmasa da tüketici bu sıçramayı birgün mutlaka kabul edecek. Yasal altyapı düzenlemelerinin ve regülasyonların ne kadar süreceğini tahmin etmek zor olsa da gelecek artık sürpriz yapmadan, neler olacağını belli ederek geliyor.

Özellikle uluslararası taşımacılık tamamen kabuk değiştirecek. Sistemler şu anda kurulu ve çalışır durumda olduğuna göre sürüş keyfini terk etmeye de hazırlanmak lazım. Sürat sınırlamaları, bilgi sistemleri, iletişim teknolojileriyle araçların otomatik haberleşmesini sağlayan sinyallerin kullanıldığı pilot bölgeler Almanya’da oluşturulmuş durumda. Aracın geçtiği yolda bir sınırlama varsa hiçbir müdahaleye gerek olmadan sürat gereken seviyeye otomatik çekiliyor. Özellikle üretici firmaların kendilerini bu yeni pazar yapısına mutlaka uydurması gerekli. Çevre faktörleri de dünyayı bu yöne itiyor.

Bu arada 2008’de başlayıp Avrupa’yı da etkisi altına alan kriz ortamının geçici ekonomik çözümlerle unutturulmasına da kanmamak gerekiyor. Bu kriz aslında halen geçmiş değil. 2019 yılı boyunca da dünya onun etkisiyle yaşadı. ABD’nde Barack Obama yönetiminin acilen piyasaya anormal oranda, iki trilyon dolarlık likidite sunmasıyla finans sektörü ve bazı şirketler kurtarıldı ve kırılgan AB ülkelerinin de hayatına devam edebilmesi sağlandı fakat dünyanın hızlı büyümesi de durdu. Bugün küreselleşme kavramının kimse için eskisi gibi olumlu çağrışımlar yapmıyor olması, 2008 krizinin devam ettiğinin kanıtıdır. Diğer bir kanıt da krize neden olan durumun varlığını sürdürüyor olmasıdır. Temeline bakıldığında, bu krizin risk yönetiminden kaynaklandığı görülür. Bireyleri aşırı derecede borçlandıran bir sistem sürdürülebilir olamaz. Borçlanma ile büyüyen ekonomilerde balon oluşur. Harcama eğilimleri artıp kaynak sahibi olmadan gayrimenkul satın alma, krediyle tatil yapma gibi noktalara geldiğinde bireysel borçlanma oranı geri dönülmez hal alır. Kredinin iktisadi tanımı, gelecekteki refahın öne çekilmesidir. Bu davranışı bütün dünyadaki bireyler aynı anda gösterirse kritik bir nokta ortaya çıkar: Öne çekilen refahın bedeli, krediyi geri ödeme zamanı geldiğinde ödenemez. Büyüme döneminde bireylerin, politikacıların ve finans kuruluşlarının işine gelen rahatlık, birdenbire çöküşe yol açar. Çare refahın öne çekilmesiyle tasarruf eğilimlerinin dengesini bulmaktır. Aksi halde bugünkü refahtan da vazgeçmek zorunda

kalınır. Bu kadar basit bir denklemi göremeyenlerin ekonominin neden küçüldüğünü, neden daralma yaşandığını, işsizliğin neden arttığını sorgulaması pek bir sonuç getirmez. Siyaset ve finans çevrelerinin esas görevi, büyük resme bakarak sosyal problemler yaşanmadan dengeyi daim kılma önlemlerini almak olmalıdır. Herkes bilmelidir ki, zincirleme borçlanmanın kaynağı olan krediler de bankaların geri ödemek üzere emaneten aldığı tasarruflardır.

2008 krizi Türkiye'yi çok fazla yıpratmadı ve dönemin başbakanı Recep Tayyip Erdoğan'ın dile getirdiği gibi teğet geçti. Türkiye'nin dünyadan daha az etkilenmesinin birkaç nedeni vardı. Birincisi 2001 yılında başlatılan güçlü ekonomiye geçiş programının sonucu olarak Türkiye'nin mali gücünün finansman açısından yerinde olmasıydı. Bankacılık sistemine getirilen uygulamalar bankaları daha sağlam bir mali bünyeye sahip kılmıştı. Ayrıca Türkiye'de bireyler gelişmiş ekonomilerdeki bireyler kadar borçlu değildi ve kaldıraç oranı çok düşüktü. Kurumsal sektör de hayatına iyi kötü devam ediyordu ve bankalar kredi finansmanı sağlayabiliyordu. Ekonomi daraldı ama dünyadaki gibi büyük bir çöküş olmadı. Böylece 2010'da normalleşme başladı. Otomotiv sektörü o dönemde de büyümesini sürdürdü. Satış adetleri 2008'de 563 bine kadar düşmüşken 2010'da bu rakam 761 bine, 2011'de 871 bine çıktı. Türkiye'de ekonominin genel gidişatına çok paralel büyüyüp küçülen iki sektörden biri gayrimenkul, diğeri ise otomotiv olagelmıştır. Bunun nedeni bu iki sektörün çok geniş kitleleri ilgilendiriyor ve üretim olanaklarının çok olmasıdır. Dolayısıyla otomotiv sektöründe 2030'lara yönelik projeksiyonu, bir bakıma Türkiye ekonomisi konulu fal açmaya da benzer.

Doğuş Otomotiv önemli yatırımlarını tamamlamış, geleceğe umutla bakar hale geldiğinde, çok değer verdiğim önemli bir çalışma daha başlattık. Sürdürülebilirlik odaklı bu çalışma, çok geçmeden dünyada önemli bir akım haline geldi ve otomotiv değer zincirinin her halkasında önkoşul olarak görülmeye başlandı. Çevreye, topluma duyarlı, kaynak israf etmeyen ve rasyonel kullanan şirket olmak son on yılda öne çıktı ve Doğuş Otomotiv bu trendi başından beri samimiyetle uyguladı. Kağıt kullanımını, su tüketimi, karbon ayak izi, fosil yakıt kullanımı, dijitalleşme, daha az uçuş, daha az araç kullanımı, çevre, sosyal sorumluluklar, eğitime katkı ve Birleşmiş Milletler Global Contract anlaşmasının imzalanması gibi etkinlikler sonrasında Türkiye'nin sürdürülebilirlik raporlaması yapan ilk otomobil şirketi olduk. Sürdürülebilirlik yaklaşımını özetleyen ilk belge ise 2010 yılında şunları içeriyordu:

Gerekçe:

Otomotiv değeri zincirinin her halkasında ‘beklentilerin üzerinde yaratıcı hizmet’ sunmak anlayışı ile çalışan ve halka açık bir şirket olan Doğu Otomotiv, sürdürülebilirlik çalışmalarını başlatmıştır.

Durum Analizi:

Çevre, toplum ve sosyal paydaşları ile sürdürülebilir ve şeffaf ilişkiler kurma, kalıcı verimlilik sağlama olarak özetlenebilecek ‘sürdürülebilirlik’ Türkiye’de henüz yeni bir kavramdır. Türkiye’nin önde gelen kurumları konuyla ilgili çalışmalar üretmeye başlamış olsa da Coca-Cola, Turkcell, Aygaz ve Akbank vb. şirketler dışında gündeme taşınmamıştır. Bu çerçevede, konu ile ilgili hem iş dünyası hem analistler hem de basın çok fazla bilgi sahibi değildir. Basın mensuplarına yönelik geçtiğimiz sene içerisinde Avrupa Birliği’nin desteğiyle bir eğitim düzenlenmiştir. Ancak katılım düşük olmuştur. Meral Tamer, Gila Benmayor gibi köşe yazarları kendi çabaları ile konuya dair bilgilere erişmektedirler, ancak bu bilgiler başlangıç seviyesinde yer almaktadır. Bunların dışında, az sayıda mecra konuyla ilgili özel sayfa ayırmakta ve muhabir yetiştirmektedir (Örnek: Referans, Hürriyet ve Cumhuriyet gazeteleri). Son dönemde ulusal gazetelerin İnsan Kaynakları eklerinde de konu ile ilgili gelişmeler yansıma bulmaktadır. Yine de basının konuyla ilgili genel bilgisi, sürdürülebilirlik ve KSS’nin ‘yeşilin korunması/sosyal sorumluluk projeleri ve bağışlardan’ öteye gitmemektedir. Diğer taraftan, kamu kuruluşlarının da konuyla ve metodoloji ile ilgili fazla derinliği olmayan bir bilgi sahipliği söz konusudur. Bu alanda en fazla bilgiye IMKB ve SPK’nın sahip olduğu söylenebilir. İş dünyasının, tedarikçilerin, yetkili satıcı teşkilatının, şirket içinin, otomotiv sektörünün ise konuyla ilgili bilgisinin, yok denecek kadar az olduğu anlaşılmaktadır. Öte yandan, VW Grubu’nun konuyla ilgili örnek gösterilen, tüm dünyada takip edilen ve takdir edilen çalışmaları bulunmaktadır. Üretici firma (OEM) ilişkileri açısından bunun önemi anlaşılmaktadır. Diğer taraftan, geçmiş deneyimlere bakıldığında sürdürülebilirlik ve kurumsal sosyal sorumluluk (KSS) çalışmalarının tüm şirket tarafından içselleştirilmediği ve sahiplenmediği müddetçe başarıyla sonuçlandırılmadığı görülmektedir. Ek olarak, bu tür durumlarda iletişim krizlerinin yaşandığına sıklıkla rastlanmaktadır.

Yaklaşım:

Doğuş Otomotiv, sürdürülebilirlik ve KSS çalışmalarına çok doğru bir zamanda başlamaktadır. Uç nedenden ötürü:

1. Türkiye otomotiv sektöründe konuya dair hiçbir çalışma bulunmamaktadır; dolayısıyla ilk olma avantajı söz konusudur.
2. Dünyada ve Türkiye’de ekonomik habitat, özellikle üretime katkı yapmayan kurum ve markaların başarılı bir şekilde oyunda kalmaları için sürdürülebilirlik felsefesinin bir ön gereklilik olarak ortaya çıkacağını hissettirmektedir.
3. Halka açık bir şirket olarak kurumsal marka değerinin özellikle yerli ve yabancı yatırımcılar için öneminin arttığı bu dönemde yapılan çalışmalar her geçen gün daha fazla değer kazanmaktadır.

Bu noktadan çıkışla; Doğuş Otomotiv’in sürdürülebilirlik çalışmalarını sadece otomotiv sektöründe ilk gerçekleştiren şirket olarak değil; aynı zamanda bu felsefeyi içselleştiren/sahiplenen bir şirket olarak da konumlanması önerilmektedir. İletişim planlamaları bu yaklaşımla oluşturulacaktır. İletişim planı çalışmaları öncesinde KSS takımı ile bir SWOT analiz yapılması ve kriz yaratabilecek noktaların tespit edilmesi önerilmektedir.”

2016 yılında bir sabah Volkssvagen’in ABD pazarında yaşadığı karbon emisyon kriziyle uyandık. Açılan davadaki suçlama emisyon oranlarının regülasyona uyma amacıyla düşük gösterildiği idi. Aslında yıllar öncesinde iki akademisyenin saptamasıyla tüketici mahkemesinde aynı konuyla ilgili bir dava açılmıştı. Objektif bakış açısıyla yıllardır gündemde olan bir konunun aniden tekrar alevlenmesi ticaret savaşlarıyla ilgili bir taktik gibi görünüyordu. Çünkü sadece California eyaletine özgü düzenlemelerle ilgili bir konu tüm ABD’ye dairmiş gibi yansıtılıyordu. Şirket belli oranda ihmali olduğunu resmi olarak açıkladı. Biz ise konu Türkiye gündeminde olmamasına rağmen bakanlığı ziyaret ederek konuyu açıkladık. Türkiye’deki emisyon standartlarının ABD’nin California eyaletindekilerle benzerliği olmadığı gibi bir dizel motor ülkesiydik ve Volkswagen’in dizel motorları diğer Avrupa markalarının hepsinden daha iyi emisyon oranına sahipti. Sonuçta Volkswagen gerek çekiş

gücü gerek ses gerekse vibrasyondan dolayı dizel motoru tamamen terk etme kararı verdi. Biz ise o yıl sorumlu bir ithalatçı olarak California kaynaklı bir krizi Ankara’da yönetmiş olduk. Bu olay sonrasında Türkiye pazarında ne Alman otomobili algısı ne de markaya yönelik ilgide bir azalma olmadı.

HER VARLIĞIN BİR DEĞERİ VAR

“Çok şükür yaşıyoruz. Suyun şavkı vuruyor bize. Çınara, bana, kediye, güneşe, bir de ömrümüze.”

NÂZİM HİKMET

Doğuş Grubu şirketlerinin sahip olduğu teknoloji altyapısı, Garanti Bankasının şirketi olan Garanti Teknolojinin eseri idi. 1994 yılından itibaren artarak yapılan yatırımlarla yazılım, yazılım geliştirme ve sabit tesis yatırımları konusunda grup şirketlerine ücreti karşılığı hizmet veren bu şirket, Doğuş Otomotiv’in halen kullandığı Türkuvaz yazılım modelini de geliştirmişti. Bu olağanüstü yazılım, modüler bir sistem olarak aynı anda üreticiden nihai tüketiciye kadarki tüm otomasyona bağlı süreçleri desteklediğinden iş performansını çok artırdı. Geçen zaman içinde Garanti Bankası’nın satışı gündeme gelip BBVA ile satış ve ortaklık görüşmeleri başladığında, Doğuş Otomotiv için önemli bir tehdit doğdu. Yazılım altyapısını sağlayan şirket de bankayla birlikte satılacak ve teknoloji başkalarının eline geçecekti. Olası teknolojik destek boşluğunu doldurmak için Doğuş Otomotiv’in kampüsü içinde Doğuş Teknoloji adında bir şirket kurduk. Bütün altyapının oraya taşınması ve kadrosunun oluşturulmasıyla, yüzde 49’u Doğuş Otomotiv iştiraki, yüzde 51’i Doğuş Holding’e ait olan Doğuş Teknoloji, gerek grup şirketlerine gerekse Türkiye’de bu hizmete ihtiyaç duyan her şirkete hizmet verecek şekilde devreye girdi.

Doğuş Otomotiv’den ayrıldığım 2018’in mart aya kadar VDF’deki görevimi de sürdürdüm. Böylece VDF bünyesinde 17 yıl görev yapmış oldum. Bu süre içinde saydıklarımın dışında bir iki önemli gelişme daha oldu. Bunlardan biri Scania kamyonların finans şirketi olan Scania Finance ile yaptığımız anlaşmadır. Alman ortaklarımızla anlaşarak Scania Finance’ı VDF içine aldık. Yine Almanların Türkiye’deki yatırımı olan MAN’ın finans şirketini de aynı çatıya kattık ve Volkswagen Grubu’nun tüm markalarının finansman yönetimini VDF bünyesinde topladık. Böylece VDF, Türkiye’nin en büyük banka dışı finans şirketlerinden biri oldu ve bankalarla rekabet edecek kadar olağanüstü bir güç kazandı. Doğuş Otomotiv’in değer

zinciri içinde ne kadar önemli bir yere sahip olduğu şöyle anlatılabilir: Yılda altmış bin adet kredi veren bir kurum, açık kredi stoku yüz binler civarında olan bir kuruluş, Türkiye standartlarında büyük bir yapı olarak nitelendirilir. Yaygın hizmet veren veya her türlü araca finansman sağlayan bir şirket olmadığı da hesaba katıldığında, yaratılan ölçek daha da anlamlı oluyor.

2016’da Doğu Otomotiv Grubu’nun temsil ettiği markalar tarafından tanımlanmış olan sorumluluk ve yetkilerine dair orta ve uzun vadeli strateji bir kez daha gözden geçirildi. Bu büyük toplantıda finansal gidişat ve pazar payını değerlendirirken otomobil satın alma alışkanlıklarına da baktık. Türkiye genç bir nüfusa sahip, hızlı büyüyen, dijital yapılanmayı çok yakından takip eden, son on yılda 25-59 yaş grubuna beş buçuk milyon kişinin katıldığı bir ülke olduğu için demografik yapı özelliklerine bağlı olarak otomobile dair bilgi alma kaynaklarını da önemsedik. Otomobil almak isteyenlerin öncelikle internette araştırma yaptığı gerçeği, hiç olmadığı kadar güçlenmiş olarak bir kez daha karşımıza çıktı. Bunun üzerine internet kanallarımızı proaktif bir şekilde bu kesimi takip edilebilir hale getirdik. Müşteri hizmetlerini bu trende uygun hale getirmek için birinin tamiratı beklerken karnı acıyorsa yemek siparişi verebilmesini sağladık. İstinye Park Alışveriş Merkezinde kurduğumuz büyük bir ekranda müşteriye kendi alacağı Audi’yi tasarlayıp donatabilme ve sanal test sürüşü yapabilme imkânı sunduk. Bu sistemin bulunduğu dünyanın üç kentinden biri İstanbul oldu. Tüm bu adımları teknoloji otomotiv değer zincirinin ayrılmaz bir parçası haline geldiği için attık. Fakat dijital showroom başka bakımlardan da işlevseldi. Otomobil pazarlaması geniş mekân kullanımına ihtiyaç duyuruyordu. Dünyanın bütün çok nüfuslu metropollerinde olduğu gibi İstanbul’un şehir merkezinde de bütün modelleri sergileme imkânı bulmak zordu. Önce Audi, sonra Volkswagen modelleri için geliştirilen yazılım da bu sorunu gidermeyi amaçlıyordu. Küçük bir mekânda ekrana gelen tüm modellerin opsiyonel parçaları müşteri temsilcisiyle birlikte denenebiliyor, karar aşamasına gelindiğinde fiziksel test sürüşü ise stoktaki araçlarla yapılıyordu. Böylece çok daha küçük bir yerde, geniş ürün portföyünü çok büyük bir müşteri kitlesiyle buluşturmaya başladık. Dijital showroom hem maliyet hem de yapabileceklerimiz açısından avantajlı bir uygulama oldu. Maliyetini üstlensek bile ürün tanıtımı yapamayacağımız yerlerde ürünlerimizi tüm özellikleriyle tanıtılabiliyorduk. Bu da bir bakıma perakendecilik deneyimlerinin otomotiv alanına yansımasydı.

Mahatma Gandhi'nin "Gelecek bugün yaptıklarımıza bağlıdır." sözü herkesin zihninde yer etmeli. Geleceği inşa etmek için bugünden hareket etmek gerekir. Nasıl ki, bugünün teknolojisi Doğu Otomotiv'e geçmiş yıllarda kazandırıldıysa, dijital dönüşümün sürmesi bir sonraki dönemi tasarlayacak. Bazı şeyleri zamanı geldiğinde yapmak, geç kalmakla aynı anlamı taşıyor.

2017 yılı küresel ölçekte jeopolitik risklerin belirsizliklere yol açtığı, ekonomide ise 2011'den sonra en hızlı büyümenin yaşandığı bir yıl oldu. Dünyada artan yatırım harcamaları, ticaret hacmi ve sanayi üretimindeki iyileşme, ekonomik toparlanma yolunda umut veriyordu. Türkiye ekonomisi ilk dokuz ayda beklentilerin üzerine çıkarak bir ivme yakalamıştı. Yılın ilk iki çeyreğinde elde edilen yüzde beşi aşan büyüme oranı, ülkeyi G20 içinde Çin ve Hindistan'ın ardından en hızlı büyüyen üçüncü ekonomi yapmıştı. Bunun ana kaynaklarından biri bir önceki yıla göre yüzde 10,2 artışla 157,1 milyar dolar olarak gerçekleşen ihracattı, ihracatın ithalatı karşılama oranı ise yüzde 67,1'e çıkmıştı. Perakende otomobil ve hafif ticari araç satışlarının önceki yıla oranla yüzde 2,8 daralarak 956.194 adet olduğu Türkiye pazarında ÖTV artışı ve kur dalgalanmalarının etkisini görüyorduk. Yine de sektör o yıl toplam ihracat adedi, ihracat tutarı ve otomobil üretiminde rekor kırmıştı. Otomotiv ihracatı 26 milyar doları aşmış, üretim 1,5 milyon adedin üzerine çıkmıştı. O yıl, değer zincirimize dair asli görevlerimizin yanında önemli faaliyetler yapma imkânı bulduk. 2018'in mart ayında genel kurul yaptıktan sonra görevimi bırakmadan önce paylaştığım son mesaj şunları içeriyordu: "Yaklaşık on senedir dünya ekonomisini etkisi altına alan durgunluk sarmalı nihayet yavaş yavaş toparlanma sürecine girmiş görünse de küreselleşme olgusu özellikle ABD'nde Trump yönetiminin daha korumacı ve içe kapanık politikaları desteklemesiyle, tartışmaların odağında kaldı. Hangi yöne gideceği belli olmayan siyasi gerginlikler ve bölgesel karışıklıklar da tedirginliği artırdı. Jeopolitik risklerin yarattığı belirsizlik ve istikrarsızlık ortamı, ekonomideki etkisini yıl boyu kur ve faiz dengesindeki oynaklıklarla gösterdi. Buna karşın likidite olanaklarının elverişli olmayı sürdürmesi mali piyasalardaki olumlu havayı korudu. Yine de küresel ölçekte taşların yerine oturması ve dengenin yeniden oluşması için zamana ihtiyaç olduğu düşünüldüğünde, risk yönetimi gerekliliği gün geçtikçe önem kazanıyor. Önümüzdeki birkaç yıl boyunca ihtiyatlı olma gereksinimi, yeni yatırım planlarına yön veren ana unsurlardan biri olmayı sürdürecektir. Ekonomideki toparlanmaya paralel olarak son yıllarda düzenli büyüyen otomotiv sektörü toplamda yüz milyon adet sınırına ulaştı. Bu hızlı büyümede ABD ve Çin yine başı çekmeyi sürdürdü.

Hindistan ise bu ikisini takip ediyor. 2017 yılında ilk kez elektrikli otomobiller bir milyon adet sınırını aştı. 2018 yılında 1,4 milyon adede ulaşması bekleniyor. Doğu Otomotiv olarak pazardaki genel olumsuzluklara ek olarak her modelimiz için dizel motor seçeneği sunamamaktan ve yeni OTV uygulamasının markalarımıza olumsuz etkisinden kaynaklanan bazı ek sorunlarla da yüzleşmek zorunda kaldık. Araç satış adetlerinde bir önceki yıla göre meydana gelen kayba ve pazar payımızdaki düşüşe rağmen öngördüğümüz hedeflere ulaşmayı başardık. 2017 küresel ölçekte otomotiv sektöründe yaşanan büyük dönüşümün somut sonuçlarının gözlemlendiği bir yıl oldu. Yaşanan gelişmeler, sektörün geleceğini yeniden şekillendiren üç ana akımın etkilerinin gün geçtikçe daha fazla hissedileceğinin işaretlerini verdi. Bunların birincisi, birçok ülkenin açıkladığı sıfır emisyon vizyonu ile birlikte otomobillerin teknolojisinde yaşanan değişimler. Çevre normları nedeniyle dizel araçlara konulan kısıtlamalar, özellikle üretim maliyetlerini çok artırdığından birçok firma dizel motor üretimini durdurdu. Volkswagen'in Jetta modelinde olduğu gibi, dizel motor seçeneğinin artık bazı modellerde sunulmaması, satış rakamlarına bire bir yansdı. İkinci önemli değişim, araçların dijital teknoloji ve yapay zekâ ile entegrasyonunda yaşanıyor. Artık kendisi bir bilgisayar gibi davranan araçlar, otonom sürüş yetenekleri, yapay zekâ uygulamaları ve çevresi ile haberleşebilme özellikleri ile kullanıcılarına yepyeni deneyimler sunuyor. Elektrikli araç ve bilişim teknolojilerine yaptığı devasa yatırımla dünyada yeni nesil otomobillerin öncüsü olmaya hazırlanan Volkswagen Grubu'nun bir üyesi olarak, bu alandaki heyecan verici gelişmeleri yakından takip ediyor ve kendimizi yarınlara hazırlıyoruz. Otomotiv sektörüne yön veren üçüncü büyük dalga ise araç sahipliğine yönelik algıda meydana gelen değişimler. Bundan önce sağladığı hareket özgürlüğünün yanı sıra bir prestij ve yatırım aracı olarak görülen araç sahipliği olgusu, özellikle yaşam tarzlarındaki değişim, kitle ulaşım sistemlerindeki gelişmeler, farklı araç kiralama opsiyonları ve araç paylaşım sistemlerinin yaygınlaşması gibi faktörlere bağlı olarak büyük bir dönüşümden geçiyor. Söz konusu eğilimler, otomotiv üreticilerinin yanı sıra araçların nihai müşterilere ulaştırılmasını sağlayan tüm satış sistemlerini önümüzdeki yıllarda, kendilerini yeni koşullara adapte etme noktasında büyük bir değişim gerekliliğiyle karşı karşıya bırakacak. Pazarın değişen ihtiyaç, beklenti ve iş yapma modellerine ayak uyduramayan ve dijital stratejisini doğru bir şekilde oluşturamayan yapılar kaçınılmaz olarak geride kalacak. Doğu Otomotiv olarak, bu dönüşüm ihtiyacını çok önceden tespit ederek başlattığımız hazırlık çalışmalarının adım adım hedefe ulaştığını görmekten büyük memnuniyet duyuyoruz. 2017 yılı, birçok öngörümüzde haklı olduğumuzu somut şekilde gösteren gelişmelere

sahne oldu. Tüm süreçlerimizin dijital sistemlere uygun hale getirilmesini ve müşterimize doğrudan ve hızlı ulaşmamızı sağlayan altyapı çalışmalarını büyük oranda tamamladık. Ayrıca şirketimiz bünyesinde bugüne kadar farklı departman ve marka yapılanmaları altında sürdürülen dijital dönüşüm çalışmalarını ortak bir zeminde ele almak ve şirketin pazarlama, müşteri ve süreç boyutu ile uzun vadeli dijital stratejilerini oluşturmak amacıyla yönetim kadememize bir CDO (Chief Digital Officer) ataması yaptık. Gelecek dönemde insan kaynaklarından eğitime, performans değerlendirmesinden sosyal sorumluluk çalışmalarına kadar, her alanda dijital teknolojinin nimetlerinden yararlanmayı ve tüm paydaşlarımıza yararlandırmayı bir misyon olarak kabul ediyoruz. Teknolojideki ilerleme hızı kadar günümüzün değişken koşulları da hızlı karar alma, stratejileri sürekli gözden geçirme ve aynı hızda uygulamaya koyma noktasında şirketleri çok dinamik bir yapıda hareket etmeye zorluyor. Doğuş Otomotiv olarak, tüm çalışanlarımızın sürekli değişim ve gelişimi bir kültür olarak benimsemelerini teşvik ediyor ve destekliyoruz. Çeşitli markalarımızın yönetim kadrolarında gerçekleşen görev değişikliklerini de aynı dinamik yapının bir gereği sayıyoruz. Doğuş Otomotivcin sadece satış başarılarıyla değil, aynı zamanda sorumlu kurumsal vatandaş duruşu, toplumdaki kazandıklarının bir bölümünü yeniden topluma kazandıran projeleri, etik anlayışı, yolsuzlukla mücadele ve sürdürülebilirlik konusundaki çalışmalarıyla da öne çıkan bir şirket olmasına büyük önem atfediyoruz. Şirketimizin toplumun gelişiminde üstlendiği sorumluluk faaliyetleri arasında en özel çalışmamız olan “Trafik Hayattır!” platformu ile toplumun her kesimine ulaşacak ve trafikte pozitif kültür değişimi yaratacak, sektöre örnek teşkil eden projelere imza atıyoruz. Trafik güvenliği konusunda en uzun soluklu sosyal sorumluluk platformlarından biri olan “Trafik Hayattır!” ile ilk öğretimden üniversiteye kadar birçok eğitim kademesine özel içerik ve programlarla ulaşıyor, öğrencilerin hayatlarına dokunuyoruz. Ayrıca, bir kurum kültürü haline getirdiğimiz kurumsal sürdürülebilirlik bilincini ülke genelindeki yetkili satıcı ve tedarikçilerimize de yaygınlaştırmak için kurduğumuz iş modelinin Sürdürülebilirlik Akademisi tarafından ödüle layık görülmesi, bizim için hem gurur hem de daha ileri adımlar için büyük bir motivasyon kaynağı oldu. Diğer yandan 2017 yılında Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği tarafından en yüksek kurumsal yönetim derecelendirme notuna sahip ikinci şirket olarak görülmemiz, uzun yıllardır bu yönde verdiğimiz çabanın bir karşılığı olarak bizi fazlasıyla mutlu etti. Görevlerini mükemmel bir şekilde yaparak Doğuş Otomotiv’i her bakımdan zirvede tutan tüm çalışma arkadaşlarımız ile yetkili satış ve servis teşkilatımıza özverili çalışmalarından ötürü içtenlikle teşekkür ediyorum.”

Doğuş Otomotiv deneyiminin başında yüzde 7'lerde olan pazar payı, şirketten ayrılırken yüzde 20'lerdeydi. Şirketin penetrasyonu ve satış cirosu olağanüstü hızla büyümüş, çalışan memnuniyeti de kat kat artmıştı. Doğuş Otomotiv'in rotası insan ve eğitim projeleriyle çizilmiş, bayi teşkilatı çalışanlarının eğitimine özel önem verilmişti. Özellikle mesleki alanda yetiştirmek üzere meslek yüksek okulları ve meslek okullarıyla yaptığımız anlaşmalar, birçok yetenekli genci okullarını bitirdikten sonra bünyemize çekmişti. Bütün dokunduğumuz alanlar, sonuçta Türkiye'nin bir numaralı otomobil şirketi haline gelen Doğuş Otomotiv'in toplam değerine birer katkı oldu.

2018-2019 yıllarında otomotiv sektöründe çok iyi gelişmeler olmadığı görünüyor. Bu durum maalesef birçok sektör için böyle. Aslında Doğuş Otomotiv'in değer zinciri olarak bütün alanlara penetre olabilecek bir şekilde yapılandırmıştı. Araç satışları düşse bile, örneğin ikinci el satışları kaybı karşılayabilecek güce sahipti. Grubun içinde bulunduğu finansman sıkıntısı ve birtakım borç öteleme anlaşmaları otomotivi de etkilediğinden çok kan kaybı yaşandı. Yetiştirdiğimiz arkadaşların çoğu farklı şirketlere üst yönetici olarak gitti. Sistemde önemli aksaklıklar ortaya çıkmaya başlaması üzerine yönetim kademelerinde yapılan birleştirme de bence büyük bir hata oldu. Oysa geçmişte hatalı olduğu görülüp düzeltilen uygulamaları yeniden eski haline getirmenin olumlu sonuç doğurduğu görülmemiştir. Sonuçta değeri mülti milyar dolar olarak ölçülen şirket, şu anda içinde bulunduğumuz ortamda talep görmez durumda. Borç ancak kârlılıkla ödenebilir. Şirketler kârlılık yaratmıyorsa borcun anaparası değil, faizi bile ödenemez. Üzüldüğüm nokta, yanlışların sonradan nasıl düzeltildiğini bilen bir yapının bu duruma gelmesi. Anlattıklarım öğretici masallar olarak görülebilir. Bir de öğretici oyunlar vardır. Bunlardan biri ve dünya çapında yaygın olan Monopoly oyununda atılan zar bir satın alma fırsatı doğurur. Harcanan parayı geri kazanıp kâr etmek ise başkalarının attığı zara bağlıdır. Bu da her zaman istenen sonuçların alınmayacağı anlamına gelir. Doğru bir yol haritası belirlenmeden yapılan hareketler birçok insanın ilgisini çekebilir; ama içinde bulunulan binanın taşıyıcı kolonlarını sarsma riski de içerir.

HER DEĞERİN BİR HAYATI VAR

"İmkânın sınırını görmek için, imkânsızı denemek lazım."

FATİH SULTAN MEHMET

Türkiye’de özel sektörün kurumsal düşünce sistemi henüz yerli yerine oturmuş değil. Genel olarak doğulu toplum özelliği taşıdığımız için daha çok bireysel becerilerle ilerleyen bir kültürel yapı hâkimiyeti var ve herkesi kendi çevresi veya ailesinden olanlara danışarak hayatını sürdürmeye itiyor. Genellikle bu yüzden kurumsal vizyonu daha geniş tutma şansı olmuyor. Oysa farklı fikir ve örnekleri ele alıp öğrenme sürecini geliştirmek şart. Varlık sahibi olanlar sıkça “Bas bas paraları Leyla’ya, bir daha mı geleceğiz dünyaya?” şarkısı söyler gibi yaşamlar sürüyor. Şurası bir gerçek ki, şirketler dünyası için ekonomideki likidite darlığı ne kadar büyük riskse, para bolluğu da aynı boyutta bir risk oluşturuyor. Çünkü para bolluğunda kredi kullanmak avantajlı görünüyor; fakat trend tersine dönünce çok şiddetli yokluk sancıları çekilmeye başlanıyor.

Bunun bir örneği günümüzde medya sektöründe yaşanıyor. Çok değil, on yıl öncesinde yüz milyonlarca doların havada uçtuğu medya sektöründe tüm dengeler altüst olmuş durumda. Değişim yönetiminde bulunduğum diğer sektörlerde yaptıklarımızın bir benzerini medya için de yapmak mümkün. Hâkim akımlar, geleneksel yayıncılığın etkisi, özgün içerik ve yeni trendlerin, tek boyut yerine çok boyutlu içerik tedariki gerektirdiği açıkça görülüyor. Doğuş Medya’nın evriminin nasıl olduğunu, nereden nereye geldiğini incelediğimde bazı ilginç verilerle karşılaştım. Grubun prestijli haber kanalı olan NTV1996 yılında kurulmuş. Dünya üzerinde yeni rüzgarlar estiren Netflix ise 1997’de hayatına başlamış. Bu iki medya kuruluşunun bugünkü değerlerini karşılaştırmak her ikisine de haksızlık yapmak olur. Yeni medyanın en yaygın kullanılan kanallarından Youtube’un kuruluş yılı olan 2005, aynı zamanda Doğuş Medya’nın Star TV’yi Doğan Grubu’ndan satın aldığı yıl. Üzerinden bu kadar zaman geçtikten sonra bu tarihlere bakıldığında yatırımların yönü ve verimliliği hakkında kolayca yargıda bulunmak mümkün. Diğer bir örnek, 1994 yılında Doğuş Otomotiv’in kuruluş yatırımı yapılırken bir

başka grubun da Turkcell'i kurmuş olması. Stratejik olarak telekomünikasyonun gideceği noktayı algılayabilen bir grup neden mobil iletişim yerine otomobil yatırımı yapar? Turkcell sıfırdan kurulup Türkiye'nin en büyük değerlerinden birini yaratmış bir şirket. Gerçi Doğu Otomotiv de yirmi yıllık sürede Türkiye'nin otomotivdeki gücü paralelinde bir değer yarattı ama yatırım verimliliği ve kârlılık bakımından iki örnek arasında büyük fark var.

Dijitalleşmeyle geleneksel gazetecilikten çok farklı bir haberleşme sistemine doğru geçerken medyanın temel niteliklerinin törpülendiğini ve bu boşluğu vatandaş gazeteciliğinin doldurduğunu görüyoruz. Dünya üzerinde herhangi bir yerdeki olağanüstü bir gelişmeyi bize aktaranlar artık bir medya kuruluşunda çalışan muhabirler olmuyor. O olayın hemen yakınında kim var, ondan öğreniyoruz, onun cep telefonu ile çektiği görüntüleri izliyoruz. Bir haber kanalının Brüksel'de daimi temsilcisi olmasına bile gerek kalmamış durumda. Bir dizi bölümünün maliyeti bir buçuk milyon TL tutarken reklam geliri 800 bin TL oluyorsa, dizi bedelini altmış günde ödenip reklam geliri 120 günde tahsil ediliyorsa, elinizde Bağdat'tan dönecek bir hesap var demektir.

Doğu Medya üzerinde incelemelerim bittikten sonra Ferit Şahenk'e saptamalarımı aktarırken hastanın durumunun ciddi olduğunu ve bir açık kalp ameliyatı gerektiğini söyledim. Operasyona başladıktan sonra cerrahi müdahaleden vazgeçilirse hastayı kaybedebileceğimizi de belirttim. Televizyon kanallarının kurtarılması ancak radikal bir değişim ve yeniden yapılanmayla olabilirdi. Ferit Bey bunun üzerine benden komplike bir saat yapmamı beklemediğini, çalışmasının yeterli olduğunu söyledi, işin garibi ara sıra geri kalsa ya da ileri gitse de o saat zaten bir şekilde çalışıyordu. Bir katma değer yaratmayacaksam Doğu Medya'da bulunmam için bir sebep yoktu. Kısa süren medya deneyimi sonrasında Doğu Grubu'ndan ayrılış nedenim bu oldu. Otomotivde çalışırken sektör temsilcileriyle bir araya geldiğimizde ortak bir dil konuşabiliyorduk. Gıda perakendecileriyle de birbirimizi anlamıştık. Birbirine benzer yapıdaki sigorta ve finans sektörleri zaten içinden yetiştirdiğim bir dünyaydı. Medyada ise böyle olmadı. Bütün önemli medya patron ve yöneticilerini ziyaret edip yemeğe davet ettiğimde, olaylara bakışımızın çok farklı olduğunu gördüm. Hiçbiri sektörün gelir yaratma potansiyeliyle ilgili değildi. Medyayı mutlaka sahip olmak gereken ulvi bir güç olarak görüyor ve sürekli para kaybediyorlardı. Değer yaratmayan, kâr üretmeyen bir güç, ne kadar kudret sağlayabilir ki? Sektörün paydaşları olan yapımcılar, kanallar,

reklam ajanslarının oluşturduğu mekanizma tek kelimeyle birbirinden pay kapmak üzerine kuruluydu. Kendi ayaklarına kurşun sıkıyorlardı ve sektörü olduğu gibi aşağı çektiklerinin farkında değildiler. Bir televizyon kanalı batarsa yapımıcı ne yapabilir? Yapımıcı olmazsa televizyon kanalı ne yayımlayabilir? Reklamcının medyaya ihtiyaçı yok mu? Dijital mecralar ana akımın bindiği dalı, altın yumurtlayan tavuğu kesmiyor mu? Bu konuları defalarca gündeme getirmem üzerine şöyle eleştirildim: “Sizin grup mali açıdan zor durumda olduğundan bu işlerle uğraşıyorsun.” Oysa benim derdim samimi olarak, sektörün irrasyonel yapılanması ve bir çıkmaza doğru gittiğinin algılanmasıydı. Kimse radikal bir dönüşüm ihtiyaçı hissetmiyordu. Polonya’da TVN adlı bir televizyon kanalı, yüzde 60 vergi öncesi kr (EBITDA) yapıp para basıyorken Türkiye’de kr eden bir kanal bile olmaması kimsenin garibine gitmiyordu. Medya kuruluşlarının yöneticileri arasında asıl rakiplerinin bir iPad’le internet üzerinden yayın yapan bireyler olduğunu fark etmiş olan yoktu. Contemporary İstanbül ile ilgili bir röportaj için NTV yayınına katıldığımda TVN’de bir kişinin yaptığı işi on kişilik bir kadronun yaptığını gördüm. Avrupa Birliği süreci durma noktasına gelmişti ama Brüksel’de daimi bir temsilci bulunduruluyordu. Muhtemelen kanalların vericilerinin bulunduğu kuleleri incelemeye giden ilk yönetim kurulu başkanı ben olmuşumdur. amlıca’daki muazzam tesisi gördüğümde, arşiv ve altyapıyı incelediğimde hayran kaldım. TRT standartlarıyla yarışacak bir altyapı kurulmuş olması güzeldi belki ama bunca yatırıma gerek var mıydı? O müthiş arşiv oluşturulmuştu ama başında bir bekçi duruyor, kimse tarafından kullanılmıyordu. Star ve NTV pekala aynı kuleyi kullanabilecekken, iki farklı vericiden yayın yapılıyordu. Yöneticilerde işe dönük bir yaklaşım göremiyordum. Esas konuları kimlerin cumhurbaşkanının uçağına binebildiğiydi. Kısacası bu sektör hak ettiği donanımda ekiplerle buluşmamış görünüyordu. Düzelme imkânı vardı tabii. Fakat sadece Lionel Messi veya Cristiano Ronaldo’yu bir takıma transfer ederek şampiyonlar Ligi şampiyonu olunamayacağı gibi, önce yeni takımlar kurmak, federasyonu ve hakemleri eğitmek, yeni stadyumlar yapmak ve teknik direktörler getirmek gerekiyordu. Medyada yapılması gereken dönüşüm tüm ekosistemi kapsamalıydı. Ülkenin realitesi de ortadaydı. Siyasetin medyayla ilişkileri daha önce yaşanmadığı kadar giriftleşmişti. Bunun nedeni de politikacıların davranışından çok sektörün zaaflarıydı. Reklamverenle mecra arasındaki ilişkilerin kriterleri objektif ölçümleri bir kenara atılmış, tavsiye ve ricalarla yürüyordu. Bütün bunlar alt alta yazılıp topladığında, sistemin tamamında ciddi bir bozulma görülüyordu.

1980’li yıllarda ABD’nde yüksek lisans yaparken mikroekonomi dersi final sınavında şöyle bir soru gelmişti: “Televizyonlar yayın yapıyor, izleyici bedel ödemedi izliyor. Bu durumda televizyon kanallarını hayatta tutan ekonomik model nedir?” Sorunun cevabı basit. Kanallar reklam yayınından gelen gelirle içerik üretip izleyiciyi kendine çekiyor, reklam da izleyicide yarattığı algıyla markaların tüketilmesini sağlıyor. 1985 yılındaki bu model günümüzde halen anlamlı mı? Alışveriş algısı halen televizyondaki reklamlarla mı oluşuyor? Toplam algıdaki televizyon payının giderek düştüğü ortada. Her adımını ölçümleyerek atan iyi yönetilen markaların reklam bütçelerindeki yeni medya payı artarken geleneksel mecralara ayrılan pay düşüyor. Dolayısıyla mikroekonomi dersi final sınavına bugün girmiş olsam, aynı cevabı vermezdim. Vereceğim cevap, bedel ödenmeden sürdürülebilir televizyon yayıncılığı yapılamayacağı olurdu. Çünkü işin özü değişiyor. Artık bir bisküvi markası reklam yapmak için geniş kitlelere en rahat eriştiği televizyonu kullanmayacak. Bisküvi tüketicisiyse reklamla dijital medyalarda karşılaşacak, süpermarkete girdiğinde raftaki ürün onu algılayıp seslenecek, seçtiği ürün bir çocuğu olduğuna işaret ediyorsa yanında bir emzik ve çocuk bezi almaya ikna edecek. Tüketici bilincinin zirveye çıktığı günümüzde kimsenin kendine değer yaratmayan bir varlığa bedel ödemek istemesi beklenemez. Dolayısıyla aracı konumdaki kuruluşlar giderek küçülüyor ve paralı dijital kanallara talep artıyor. Sadece spor yayıncılığındaki gelişmelerden bile ders çıkarmak mümkün. Digitürk’ün taahhüt ettiği canlı yayın bedellerini ödeyemeyeceğini dillendirmesinin altında mikroekonomik nedenler değil, sisteme dair aksaklıklar yatıyor. TRT’nin ilk yıllarındaki o ünlü necefli maşrapayı yakında geleneksel kanalların ekranında görenler şaşırmamalı. Hızla başladığımız noktaya geri dönüyoruz. Reklama dayalı gelir modeli etkisini süratle kaybediyor ve kaybetmeye de devam edecek.

UZUN LAFIN KISASI: FARK YARATMAK GEREK

“Senin için yasak dediler. Yasaklar çiğnenmek içindir, dedim. Senin için imkânsız dediler.

Önemli olan imkânsızı başarmak, dedim.

Senin için olmaz dediler. Dünyada olmayacak şey yok, dedim.

Senin için zor dediler.

Kolay olsaydı değeri olmazdı, dedim...”

CAN YÜCEL

İçinde bulunduğum tüm değişim ve dönüşüm yönetimleri sırasında hem kendime hem çalışma arkadaşlarıma sürekli sorduğum soru şu olmuştur: Rakipler veya başkalarına göre farkımız nedir? Bu işi yaparak nerede fark yaratacağız? Değişmeyen ilkem fark yaratmak peşinde koşmak oldu. Müşterilerimize başkalarının sunamadığı veya sunmakta zorluk çektiği bir ikramda bulunmamız gerekir ki, o fark başkalarının gözünde ayırt edilebilen, özel bir yerimiz olmamızı sağlasın. Örneğin Doğuş Otomotiv güvencesiyle showroom'lardaki Tek Noktada Entegre Hizmet (One Stop Shopping) uygulaması, otomobil alışverişine farklı bir deneyim getirdi. Bir otomobil seçip bir saat içinde aynı yerde plaka ve ruhsat işlemlerini, tercih edilen şirketten sigortalanmasını, kredisini, takas fiyatı belirlenmesini yapabilmek bize özgü bir farklılaşmaydı. Tansaş'taki memnun kalınmayan ürünü iade etme hakkı sağlayan Akıllıalmaz Tüketici Hakları, dünyada eşi benzeri olmayan bir uygulama olarak farkını ortaya koyuyordu. Herhangi bir nedenle telefon eden tüketicilere sorununu çözdükten sonra çapraz satış yapmak fark yaratmaktı. Bu uygulamalar hep kendimi ve arkadaşlarımı fark yaratmaya zorlamaktan doğdu. Her yaratılan farkı müşteri kitlesine ikram edilen bir anlam olarak gördüm, insan kaynakları yönetiminde yaratılan her farkı da şirket sağlığına yapılan bir aşı olarak gördüm. Örneğin Osmanlı Bankasında 2500 kişilik kitle için hazırlanmış özel paketlerle yapılan Biz Bilinci eğitimlerinin

olağanüstü faydasını gördüm. Birlikte hareket edebilmek o birlikteliğin karşılıklı bir anlam ifade edebilmesi, insan olarak kendine değer vermek, kendine verdiği değeri karşındakilere de verdiğini göstermek, Doğan Cüceloğlu aracılığıyla yaptığımız en değerli yatırımlar oldu. Çalışanların bilinç altında oluşan soğuklukları eritmenin, sorunu kaynağına inerek çözümlemenin sonucu üzerinden yirmi sene geçmiş olmasına rağmen çalışma arkadaşlarımla hâlâ bir araya gelmelerini sağladı ve insanların hayatlarında da bir fark yarattı. Doğan Cüceloğlu bir gün arayıp “Açlan bu iş bitti. Artık eğitime devam etmemize gerek yok.” dedi. Sebebini sorduğumda, Osmanlı Bankası’nın Taksim Meydanındaki şubesinin önünden geçerken güvenlik görevlisinin onu görüp “Hocam buyrun bir çayımızı için.” dediğini anlattı. Eğitim verdiği bankanın bir şubesindeki güvenlik görevlisinin bu daveti, harcadığı çabaların yarattığı farkı gösteriyordu. Yaptığımız çalışmalar benim için de yeni bir üniversite eğitimi gibiydi. Oğuz Babüroğlu ile yaptığımız arama toplantılarından ortak akılla fark yaratmayı, profil analizlerinden öğrenmenin sonu olmadığını öğrendim. Yaptığımız bütün dönüşümlerde aslında ana yol belliydi ama fark yaratmak ancak sürekli öğrenerek olabiliyordu. Bank Ekspres’i satın aldığımızda Garanti Bankasındaki görevimin üzerine bir genel müdür vekilliği eklenmiş, o sırada Harvard Üniversitesinde almam gereken master eğitimine zamanım kalmamıştı. Ayhan Şahenk’e bunu söylediğimde o bilge ve dingin haliyle yüzüme bakıp şöyle demişti: “Merak etmeyin Açlan Bey, Bank Ekspres’e geçince benim yanımda doktora yapmış kadar olacaksınız.” Bunun ne kadar doğru olduğunu, pratikte öğrenilenlerin paha biçilmez farklar yarattığını yaşayarak gördüm.

Şirketin stratejisine bağlı dönüşüm ya da değişim kavramlarının doğru tanımlanabilmesi için iş modeli ve organizasyon yapısındaki süreçlerin analizini yapmak gerekir. Köklü birtakım değişiklikler sonrasında çok katmanlı bir yeniden yapılanma söz konusuysa, bir dönüşümden bahsedilebilir. Ufak tefek değişimler zaten kaçınılmaz olarak hayatın parçasıdır. Bunlar olup biterken planlı ve stratejik atılan radikal adımları da değişim olarak ifade etmenin daha doğru olduğunu düşünüyorum. Farklı dönüşüm ve değişim türleri günümüzde çok yaygın hale geldiğinden bu konuya ilişkin akademik çalışmalar da artıyor. Örneğin dijital dönüşüm şu an için geleceğin iş modellerine entegre edilmesi gereken bir konu. Türkiye’deki mevcut deneyim birikimi ise daha çok kurtarma operasyonları sırasında yaşanan zorunluluktan doğan modeller. Başlı derde girmiş bir şirketin kurtarılması aslında bir yeniden yapılandırma operasyonudur. Bank Ekspres ile Osmanlı Bankası örnekleri arasındaki fark buydu.

Doğuş Otomotiv’de ise görev süremi sonuna doğru önemli bir dönüşüm projesi başlatmıştık. Kurtarma ve yeniden yapılanmaya ilişkin değişim olmadan dijital dönüşüm yapmak zaten mümkün değildi. Dijital dönüşüm için şirketin finansal durumu, önceliklerin doğru saptanması, kısa vadede hızlı kazanımlar elde edecek uygulamaların seçimi ayrı bir önem kazanıyor. Kalp krizi geçiren bir hastanın bileğindeki kırıkla uğraşmak beyhude bir çabadır. Önce hastanın hayati fonksiyonları ele alınır. Şirketlerde de mali yapı ve finansal durum en önemli varlık sebepleridir.

Sarsıntı geçiren bir şirketin hayatına devam edebilmesi, çok kısa vadede hemen uygulamaya alınacak gider kısma ve gelir gider dengesini sağlamaya bağlıdır. Mali güçlenmeyi sağlayamayan şirketlerin genellikle ihmal ettiği ve kendine konduramadığı kayıp kaçak deliklerini tespit edip kapamasıdır. Bunlar genellikle yanlış organizasyon yapısı ve başboşluktan kaynaklanır ve zannedilenden çok daha ciddi mali kayıplara yol açar. Bunu yapmak için de ayrıntılı stratejilere falan gerek yoktur. Her şirketin zaten her dönemde yapması gereken işlerdendir. Organizasyonun sadeleştirilmesi, bu konuda da çok işlevseldir. Fazlalıklar, gereksiz yükler atılır, denetim kolaylaşır.

Giderleri makul seviyeye çekmekle iş bitmez, gelirleri de artırma yollarını bulmak gerekir. Dolayısıyla değişim yönetiminde mutlaka gelir modelleri de gözden geçirilir, ilk aşamanın yaşandığı kısa vadeli program sonrasında orta vadede yapılması gerekenler daha çok belirginleşir. Geleneksel iş modelinde köklü değişiklikler yapmak gerekiyorsa, daha önce yapılmış olan uygulamaları tekrarlayarak farklı sonuç elde edilemeyeceği bilinmelidir. Birçok şirketin düştüğü bu hata, ufak tefek değişimlerle ana iskeleti bozmadan devam etme niyetinden kaynaklanır ve kısa süreli iyileşmeler dışında sonuç vermez.

Tüm değişim programlarında gördüğüm ortak ana unsur, insan kaynakları yönetiminin oynadığı kilit roldür. İnsan kaynaklarını doğru yönlendiremeyen, doğru insan seçip doğru yerde değerlendiremeyen şirketler sadece işten adam çıkartıp alır ama sonuç alamaz. Kadro değiştirmektense mevcut kadroların mobilize ve motive edilerek kullanımında her zaman fayda gördüm. Yüzlerce, binlerce insanın

çalıştığı yapıları yepyeni kadrolarla değiştirmek için sihirli bir değnek olması lazım. Bu olmayacağına göre insan kaynaklarının yanlış olduğu düşünülmemeli, doğru yönetilmediği varsayılmalıdır. İstanbul Üniversitesi öğretim üyelerinden Prof. İlhan Erdoğan'la yaptığımız bir çalışmada çalışanların sahip olduğu ve makamların sahip olması gereken yetkinlikleri kesine yakın hassaslıkta ölçen yöntemler kullanmıştık. Uygulamaya geçtiğinde her çalışana daha yüksek motivasyon sağlayan bu teknikler, insana farkında olmadan kendi ruhuna daha uygun bir iş bulduğu hissi veriyor. Görev süresinde General Electric'in şirket değerini yüzde 4000 artıran efsanevi CEO Jack Welch'e yaptığı büyük değişimin sırrı sorulduğunda şöyle cevap vermiş: "Çok basit bir işti. Doğru insanları buldum, doğru işlere yerleştirdim ve işlerine hiç karışmadım."

Dönüşümün şirket kültürüne entegrasyonu soyut gibi görünse de çok önemli diğer bir konu. İnsanları birbiriyle çatıştırarak yönetmeye çalışan kurum kültürü devrini doldurdu. Böyle yapılarda köpek balıkları gibi birbirini parçalamaya çalışanlar bir taraftan kendi yuvalarını da kemirmiş oluyor.

Ekip çalışması ve birbirine destek olan çalışanları bir araya getiren kurum kültürü ise başarılı olmayı sürdürüyor. Şirket kültürünü anlamadan ve olması gerektiği hale getirmeden dönüşümden bahsetmek mümkün değildir. Bunu yaparken de Anadolu'da söylendiği gibi, suyu getirenle testiye kırını birbirinden ayırmak gerekir. Kralların ödüllendirildiği şirket kültürleri de genellikle çok hasarlı oluyor. İş yapmak yerine ortalıkta dolaşıp dedikodu üreten ve içi boş kişisel reklamlarıyla bir yere gelmeye çalışanları yeniden iş odaklı hale getirmek pek mümkün olamıyor. Şirketi bunlardan arındırmak en doğrusu.

Orta vade planlamaya geçip şirketin kalıcı stratejisi üzerinde çalışırken yeni bir kültür yerleştirebilmek için sürekli iyileştirme yapmak ve ortak aklı bir ikna yöntemi olarak kullanmak gerekiyor. Süreç tasarımının sürekli yapılması gereken ve işin doğal bir parçası olarak içselleştirilmesi gereken bir konu olduğunu her birime aktarmak önemli bir aşamayı geride bırakmak anlamına geliyor. Sonunda bir şirket çalışanlarının yakınlarını kaybetmesi durumunda vereceği başsağlığı ilanının formatını bile prosedüre bağlayıp, otomasyona tâbi kılacak kadar kurumsallaşabiliyor. Sürekli öğrenen, öğrenmeyi öğrenmiş bir organizasyon, aynı zamanda kendi içinde

sürekli yenilikleri ve gelişmeleri takip eden ve her kademesinde bunları hayatına uyarlayabilen bir kurum haline geliyor. Her adımda bir sonraki adımı planlama yetkinliği de bu aşamada kazanılıyor.

Son dönemde fütüristlerin gelecek yaklaşımlarının benim görüş alanımdan çok uzak yerlere gidebildiğini görüyorum. Bu bakış açılarının birçok yöneticiyi etkilediği de biliniyor. Hayal gücü güzeldir ama gerçeklerden de fazla uzaklaşmamak gerekir. Fütürist hayaller bir gün gerçek olabilir ama bir şirketin gerçekleri hayallere bağlanmamalıdır. İstanbul Boğazı'nda Karadeniz'e doğru giden bir geminin içindeki insanlar Marmara'ya doğru koşuyorsa, sadece enerji israfı söz konusudur. Ne kadar çok koşarsa koşsunlar gidecekleri yer bellidir. Yönünü doğru bilmesi gereken ise içinde bulundukları gemidir.

Birçok ülkede olduğu gibi Türkiye'de de strateji, insan kaynakları, süreç tasarımı gibi kritik öneme sahip alanlarda hizmet alınabilecek birçok danışmanlık şirketi bulunuyor. Bu yapılar kurum içinde altı ay harcanarak yapılacak programları çok daha hızlı ve doğru sonuç alacak şekilde yürütebiliyor. Hemen her konuda danışmanlık hizmeti almayı tercih eden bir yönetici olarak, strateji, arama konferansı, profil analizi gibi dışarıdan aldığım hizmetlerden memnun kaldığımı söylemeliyim. Asli işe konsantre olarak, parayla zaman satın almanın iyi bir yol gösterici olduğuna inanıyorum.

Birçok organizasyonda kurulu düzeni tahrip etmeye dönük bir düşünce sistematiği vardır. Özellikle Türkiye'de yeniliği sorgulama eğilimi, çok yaygın görülür. Bu yüzden herkesin içine sinen modeller ortaya koyarak karar alma mekanizmasını ortak akla uyarlamak gerekir. Hayatın akışına uyaranamayan değişimlerin bir köşede unutulması ciddi bir maliyet kaybı getireceğinden uygulamaya herkes tarafından sahip çıkılması hayati önem taşır.

Unutmamak gereken önemli bir konu da günümüz tüketicisinin ihtiyaç ve beklentilerine karşılık vermeyen hiçbir işin yaşama olasılığının kalmadığıdır. Hissedarlar ve diğer paydaşların karşısına konacak program ortaya konan parayı şöminde yakar gibi yok ediyorsa, size mükemmel gelenle piyasadaki mükemmellik birbiriyle uyuşmuyor demektir. Bu yüzden ürün ve hizmetin hangi hedef kitleye sunulduğunun çok net bir şekilde tanımlanması gerekir. Ticaretin

değişmeyen yasalarından biri budur ve eksikliği durumunda Türkiye’de sıkça dile getirilen “Kaçmaktan kovalamaya fırsat bulamama.” hali yaşanır. Bu yüzden yalın yönetim sistemini mutlaka hayata geçirmek gerektiğine inanıyorum, ilkin Japonya’da uygulanan yalın yönetim, kurumsal yapıları kendini sorgulamaya ittiğinden ana değer akımına hiçbir katkısı olmayan işleri ayıklama fırsatı veriyor. Küresel bir akım haline gelen uygulama, günümüz tüketicisinin kendine değer yaratmayan hiçbir şeye bedel ödemek istememesiyle son derece uyumlu bir tutum. Diğer bir küresel akım olan sürdürülebilirlik kavramı da şirketler için artık bir önkoşul olarak görülmeli. Bunun temelindeki kurumsal sorumluluk payı külfet olarak değil, kurumsal çıkarlar için zorunluluk olarak benimsenmeli. Birçok Afrika ülkesinin sahip olduğu muazzam doğal kaynaklara rağmen iktisadi faaliyete dönüştüremiyor olmasının altında yatan sebep, gelişmiş ülkelerden katma değeri yüksek ürün ithal etmek zorunda olmaları. Kendi kendine yeterlilik ise kıt kaynakların israf edilmemesine bağlı. Her şirket kendini bir Afrika ülkesi gibi görerek hareket etmeli ki, gelecek planlarını uygularken tökezlemesin.

Yürüttüğümüz kapsamlı dönüşümlerden oluşan birikimi değerlendirmek ve farklı sektörlerdeki kurumsallaşma çabalarına destek olmak için 2003 yılında kurduğumuz Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, farklı paydaşların görüşüp fikir alışverişi yapmalarını sağlayan fırsatlar yaratan bir kuruluş oldu. 2000 yılında TUSİAD’ın yüksek iştişare konseyi toplantısında Haluk Alacaklıoğlu, Cem Uşaklı ve Ümit Hergüner’in birlikte yaptığı sunum, kurumsal yönetişim konusunun Türkiye’de nasıl işlenmesi gerektiğini izah etme amaçlıydı. Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği’ne giden süreç böyle başladı. Dünya için de yeni bir kavram olmasından dolayı bu çabamız OECD gibi uluslararası platformlarda da destek ve kabul gördü. Türkiye’nin gündeminde çok önemli bir yere oturduğunu düşündüğüm bir alandı ve Türkiye kısa zamanda kurumsal yönetişimde çağı yakaladı. Her ne kadar derneğin adında “yönetim” sözcüğü geçiyorsa da aslında ilgi alanımız hep yönetişim kavramı oldu. Kurumsal yönetişimden ne anlamak gerektiği henüz tam kavranamamıştı. Şirketler büyüyüp geliştikçe kurumsal yatırımcılar, finans kurumları ve bireysel yatırımcılarla yaşanan sermaye yayılmasının yönetimlerin sorumluluk alanlarını artırmasından doğan kavram, bir tür çok taraflı denetim anlamına da geliyor. Tıpkı ülke rejimlerindeki gibi değişen ihtiyaçlara cevap verme çabası da denebilir. Örneğin çok iyi bir imparator döneminde bir ülke çok iyi neticeler alabilir. Fakat bunun sürdürülebilirliği açısından soru işaretleri doğacağından, kimse demokrasi tercihini değiştirmek istemiyor. Kurumsal yönetişim de bu

yüzden tercih edilmesi gereken bir yönetim tarzı. Çok iyi yönetilen bir aile şirketi kurumsallaşmaya bile ihtiyaç duymayabilir. Fakat bu başarı sonsuza kadar süremez. Çünkü 21. yüzyılın özelliklerinin başında dünya ile entegre olmak geliyor. Dünya ile rekabet etmeye kalkınca da ne bir aile serveti ne de bir ülkenin sermaye havuzu yetiyor. Uluslararası sermaye piyasalarına çıkmak için de o dünyanın kurallarına uymak gerekiyor. Konuyu sadece şirket temelli olarak da görmemek lazım. Kamu yönetiminde de Yönetimde Neler yönetişimin gerekliliği açık bir gerçek. Kurumsal yönetime geçmek isteyen orta veya büyük ölçekli şirketler için aşılması gereken aşamaları dile getiren, konuyu Türkiye gündemine getirerek ihtiyaçların seslendirilmesini sağlayan Türkiye Kurumsal Yönetim Derneği, şirketlerin ülkenin ciddi değeri olarak görülmesi ve kötü yönetimlerin topyekûn kayba neden olduğunun bilinmesi için çabaladı. Temel misyonumuz bir bilinç yaratmaktı. O da kurumsal yönetim kavramının Türkiye’de yerleşmesiydi. Dernek önemli bir boşluğu doldurdu ve etkin bir şekilde faaliyetini sürdürmeye devam ediyor.

Bu kitapta anlatılan bütün konuları aslında şu beş başlık altında toplamak mümkün:

1. Bir şirket nasıl okunur? Kurumsal diagnostik nasıl yapılır?
2. Şirket vizyonu ve strateji nasıl kurgulanır?
3. İnsan kaynakları ve yetenek yönetimi nasıl doğru değerlendirilir?
4. Finansal operasyonlarla süregelen kârlılık ve verimlilik nasıl sağlanır?
5. Marka algısı ve müşteri ilişkileri nasıl yönetilir?

HAYATA BAŞLARKEN

*“İster bir gün, ister bir yüzyıl yaşayalım, asıl soru hep var olur:
Hayatımızın amacı nedir, hayatınızı anlamlı kılan nedir?”*

DALAI LAMA

Ankara’da doğdum. 1954 yılında, ailenin büyük çocuğu olarak esnaf bir babanın çekirdek ailesinde, sevgi ve saygıyla yoğrulmuş, demokrat görüşün hâkim olduğu bir ortamda büyüdüm. Ebeveynlerim her yaşta, her konuda benim de fikrimi alarak karar verirdi. Büyükbabam Kaşif Acar, Balkan göçünde Nevrekop’tan gelip Lüleburgaz’a yerleşmiş, resim yapan keman çalan, birkaç yabancı dil bilen biriydi. Babam da orada doğmuş ama dokuz yaşındayken Demir Çelik İşletmelerinin kuruluşuyla Karabük’e taşınmışlar. Büyükbabam önce orada, ardından Ankara’da Devlet Demiryollarında tercüman olarak çalışmış. Cumhuriyetin ilk nesli olarak modernleşmenin ve kamu altyapı yatırımlarının ağırlıklı olduğu dönemi başkentte yaşamışlar. Çocuklarının kendilerinden daha iyi eğitim alması için özel bir çaba sarf eden ebeveynlerimin etkisiyle ben de bu modern ataerkil aile yapısına uygun olarak yetiştirildim. Yetiştığım koruyucu, kollayıcı ve kucaklayıcı aile ortamı küçük yaşlardan itibaren bazı sorumlulukları üzerime yükledi. Türk Eğitim Derneği (TED) Ankara Koleji’nde ilkokula başladığımda kendi kendime yetme kültürüne sahip olmuştum. Güvenli bir ortamda büyürken altı yaşında oldukça uzak mesafeden tek başıma okula giderdim. Babam hayata atılmaya hazır bir şekilde yetiştirmeye dikkat etti. TED Ankara Koleji’nde geçecek uzun yılların başındaki hayali, aynı kurumda ortaöğrenimimi bitirmem, hatta ben okurken TED’in kuracağı üniversiteden mezun olmamdı. 1960’larda böyle bir proje vardı fakat gerçekleşemedi. Yine onun yönlendirmesiyle, kardeşlerime abilik yapmakla kalmayıp biraz babalık rolü de üstlendim, ilkokul öğretmenim Makbule Polat kişiliğimin oluşmasında ailem kadar pay sahibi olmuştur. Beş yıl boyunca özellikle arkadaşlık, etik değerler, sözünde durmak, takım çalışması gibi konularda bizi çok iyi yetiştirdi. Bir gün bir arkadaşımız başka bir sınıftaki öğrenciler tarafından tartaklandığında, Makbule Hanım bize kızmış, arkadaşımızın dayak yemesine engel olmadığımız için azarlamıştı. Öncesinde belinde tabancasıyla köylerde öğretmenlik yapmış, tam bir cumhuriyet kadınıydı. Eşini kaybettikten sonra üç

çocuğu için mücadele eden bir kahramandı. Onun etkisiyle ilkokulda şekillenmeye başlayan kişiliğimde, o yıllardan başlayarak işe odaklanma hep önemli bir yer tuttu. Halen görüştüğüm sınıf arkadaşlarımın çoğu hayatta başarılı oldu.

TED Atatürk tarafından kurulmuş, özellikle ihtiyaç sahibi ailelerin akıllı gençlerini yetiştirmeyi hedefleyen bir kurumdur. Türkiye'nin modernleşmesi için eğitimin vazgeçilmez olduğuna inanan Atatürk, 1 Kasım 1925 günü TBMM'nin açılışında yaptığı konuşmada, eğitimde hedeflenen seviyeye ulaşmak için özel girişimin çalışmalarına ihtiyaç olduğunu dile getirmiş ve topluma çağrıda bulunmuştu. Bu vizyon doğrultusunda, 1928 yılında, cumhuriyeti kuran kadronun öncülüğünde Türk Maarif Cemiyeti adıyla bir dernek kuruldu. Çağdaş uygarlık seviyesine erişmeye katkıda bulunacak insan kaynağını yetiştirmek üzere dernek tarafından önce TED Ankara Koleji, ardından Batman ve Karadeniz Ereğlisi kolejleri açılmıştı. Bu kurumun çatısı altında önce iyi insan olmayı, sosyalleşmeyi, değer yaratmayı öğrendik. Türkçe kültür dersleri dışında ilkokuldan itibaren İngilizce eğitim alarak yabancı dile çok hâkim yetiştik. Hocalarımız genellikle Amerikalı veya İngilizdi. Uluslararası standartlarda ama milli değerlere sahip insan kaynağı yetiştiriliyordu. Çok çalışkan bir öğrenci değildim. Optimizasyona inanan biri olarak beş aldığımda geçebildiğim bir dersten altı almak için çalışmazdım, ilğim ve merakım olan dersler tarih, edebiyat ve matematikti.

Fen dersleri pek ilgimi çekmezdi. Üniversite yıllarında ise iyi bir öğrenci olarak yüksek şeref düzeyiyle mezun oldum. Çünkü artık ders konuları şahsi ilgi alanım haline gelmişti.

Ankara Kolejinin demokrat ortamında, giderek daha ağır sorumluluklar üstlenerek yetiştik. Örneğin okuldakilere sahip çıkmak için kolumuza beyaz bant takar, okul çıkışında küçük sınıfların karşıdan karşıya geçmesi için trafiği durdururduk. Lise yıllarında artık ne yapmak istediğinin bilen bir gençtim. Köycülük kolu faaliyetlerine katıldığım 1970'lerin başında, bir köy odasına televizyon getirme ve kütüphane yapma projesine giriştik. Kol öğretmenimiz Turan Hanım'la birlikte bütçe çıkardık ve 18 köy için proje yaptık. İhtiyacımız olan 18 bin lira çok ciddi bir rakamdı. Parayı toplamak için herkesin annesine pasta yaptırıp satışa çıkarmayı düşündük. Bu yolla para toplanıyordu ama hesabıma göre gereken kadarını biriktirmek yıllar alacaktı. Başka bir çözüm aramaya başladık. Paşabahçe'ye özel Köycülük Kolu yazılı

viski bardağı üretirip satmaya kalktık, neredeyse disiplin kuruluna sevk ediliyorduk. Bunun üzerine arkadaşım Umur Sezgin'in Vakıflar Bankası'nda üst yönetici olan babasına gidip bize bir tavsiyede bulunmasını istedik. Bizi dikkatle dinledikten sonra projemizi çok faydalı bularak ilgili müdürü aradı ve bize 18 bin lira ödenmesini söyledi. Telefonu kapattıktan sonra da bize dönüp "Şimdi bir dergi hazırlayacaksınız, arka sayfasına da bizim bankanın ilanını basacaksınız. Sonra da yaptığınız işleri bana rapor edeceksiniz." dedi. Bunun üzerine hocamıza gidip bütçeyi 25 bine çıkarmayı teklif ettim. Gideceğimiz köylere okuldan arkadaşlarımızı da davet edip gözleme ve ayran satarak ek para bulabilir ve yardım yapacağımız köy sayısını artırabilirdik. Kütüphaneler kuruldu, televizyonlar alındı ve kendi çapımıza göre muazzam bir proje gerçekleştirdik. Her köyde açılış törenleri düzenlendi, dergide bunlara da yer verdik ve Vakıflar Bankası desteğiyle yapıldığını belirttik. Bu deneyim ne iş yaparsam yapayım, önemli olanın para kaynağına ulaşmak olduğunu öğretti. Finansman ve paranın önemini kavramaya başlamıştım. Böylece lise ikinci sınıfta bankacı olmayı da kafama koydum.

1973 yılında liseyi bitirdiğimde Türkiye büyük zorluklar yaşıyordu. Ardından Kıbrıs Barış Harekati, ambargo ve petrol krizi geldi. Petrol fiyatlarının ani yükselişi dünyadaki dengeleri de yerinden oynattı. 1974-1980 arasında Türkiye'yi 70 sente muhtaç hale getiren gelişmelerin "Öldürmeyen güçlendirir." sözünü doğrularcasına sanayi altyapısını güçlendirdiğini gördüm. Ambargo da birçok mal ve hizmetin Türkiye'de üretilmesini doğurdu. Otomotiv yan sanayiinin, savunma sanayiinin gelişimini zorda kalmaya borçluyduk. Bankacı olmak için Ankara İktisadi ve Ticari Bilimler Akademisi'ne girdiğim zaman sınav sonuçlarına göre istediğimiz üniversiteye kayıt yapılabilirdik. Akademiyi seçme sebebim ise devam mecburiyeti olmamasıydı.

Aradan yıllar geçti. Profesyonel hayatta belli bir yere gelmiş, geriye baktığımda büyük pişmanlıklar yaşamadığımı görüyordum. 2009 yılında TED Üniversitesi'nin kurucuları arasında yer alarak, arkadaşlarımla birlikte babamın beni ilkökula yazdırırken kurduğu hayali gerçekleştirenlerin arasında oldum. Bunun verdiği iç rahatlığının bir benzerini de şu an bu kitabın son satırlarını yazarken hissediyorum. Profesyonel hayat insana birtakım görevler yüklüyor. Bunları yerine getirdikçe de insan doğası gereği kendine bazı görevler yüklüyor. Bu kitabı okuyanların mutlaka ortak bazı algıları olacaktır; ama herkesin aynı sonuçları çıkarmasını da beklemiyorum. Şeytan

ayrıntıda gizli olduğu için her okurun kendi alanıyla ilgili kestirmesi gereken farklı ipuçları verdiğimi düşünüyorum. Arabanın ön tekerleri nereye gidiyorsa arka tekerler de o tarafa gider. Kimsenin rol model aramaya ihtiyaç duymayacağı, herkesin bir rol model olması gereken bir zaman dilimindeyiz. Hangi yöne gidiyorsanız, tüm ekibinizin aynı yöne gidip gitmediğinden de sorumlusunuz. Hedefiniz yeni bir strateji ve işletme modelini hayata geçirmek olduğu süreçte, organizasyon tasarımı en önemli yardımcınız olacaktır. Dönüşüm yönetiminde bilgi ve becerinin yanında doğru araçlardan destek almayı unutmayın. Yönetişimin bir bilim dalı olarak algılandığı çağımızda bilimden uzak kalmamayı da son tavsiyem olarak kabul edin.

Benim için hayat devam ediyor. Benim için hayatın devam etmesi, farklı alanlarda değer yaratmak anlamına geliyor. Hayır işleri, eğitime katkı, insan yetiştirmek, kitap yazmak, konferanslar vermek, birikim paylaşmak, bilgi aktarmak... Bütün bunların ardında yine fark yaratma motivasyonu var; ve sanırım o hiç bitmeyecek.